

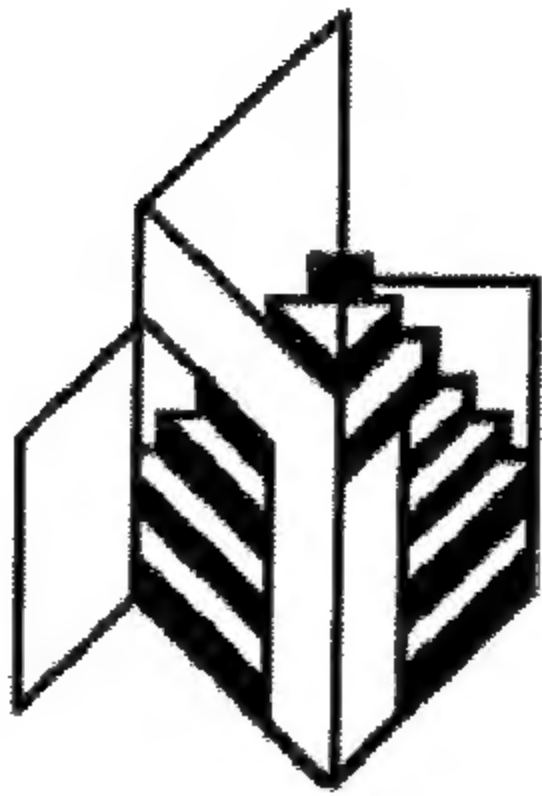
التنمية الإدارية

• العدد ١٠٨ • يوليه ٢٠٠٥ • (مجلة علمية ربع سنوية - يصدرها الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة)

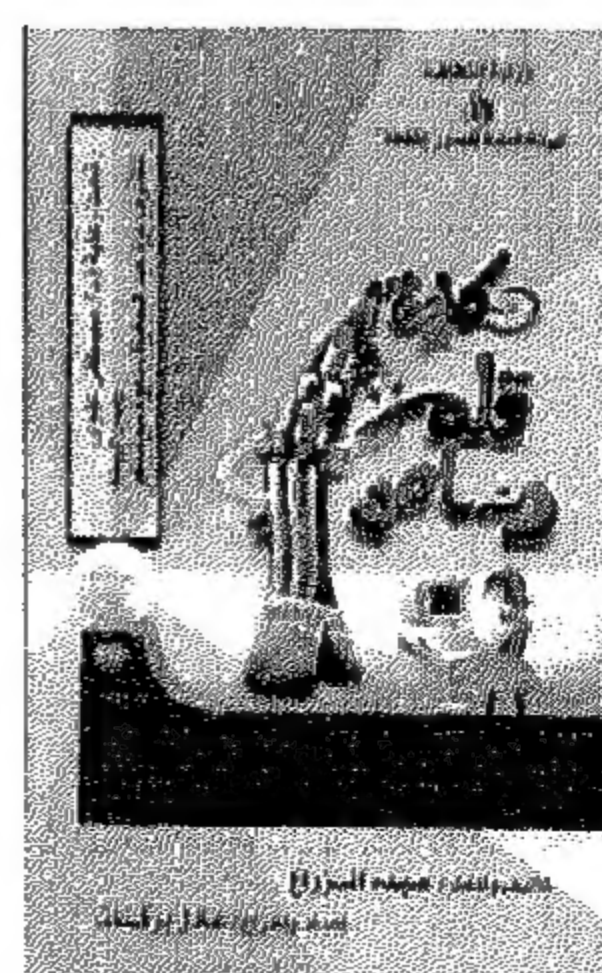
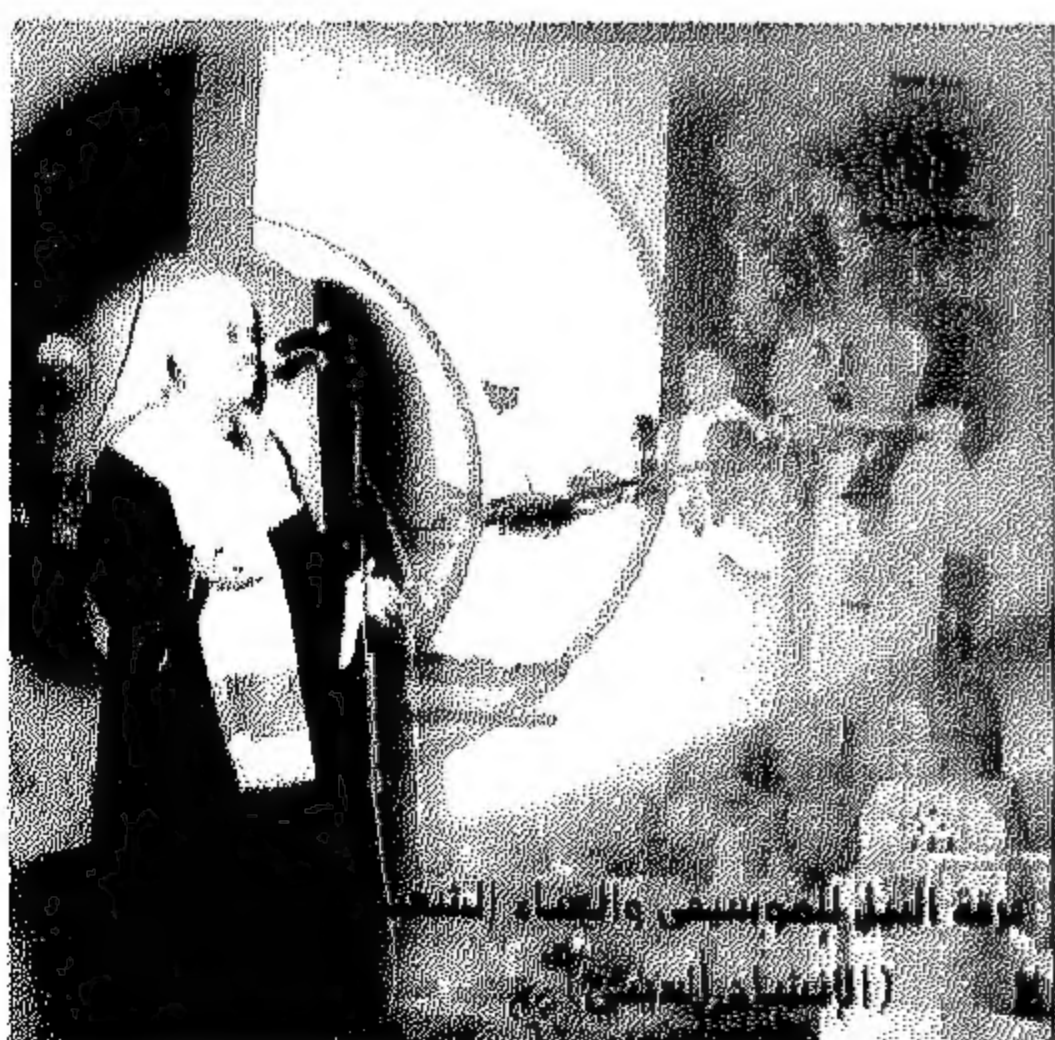
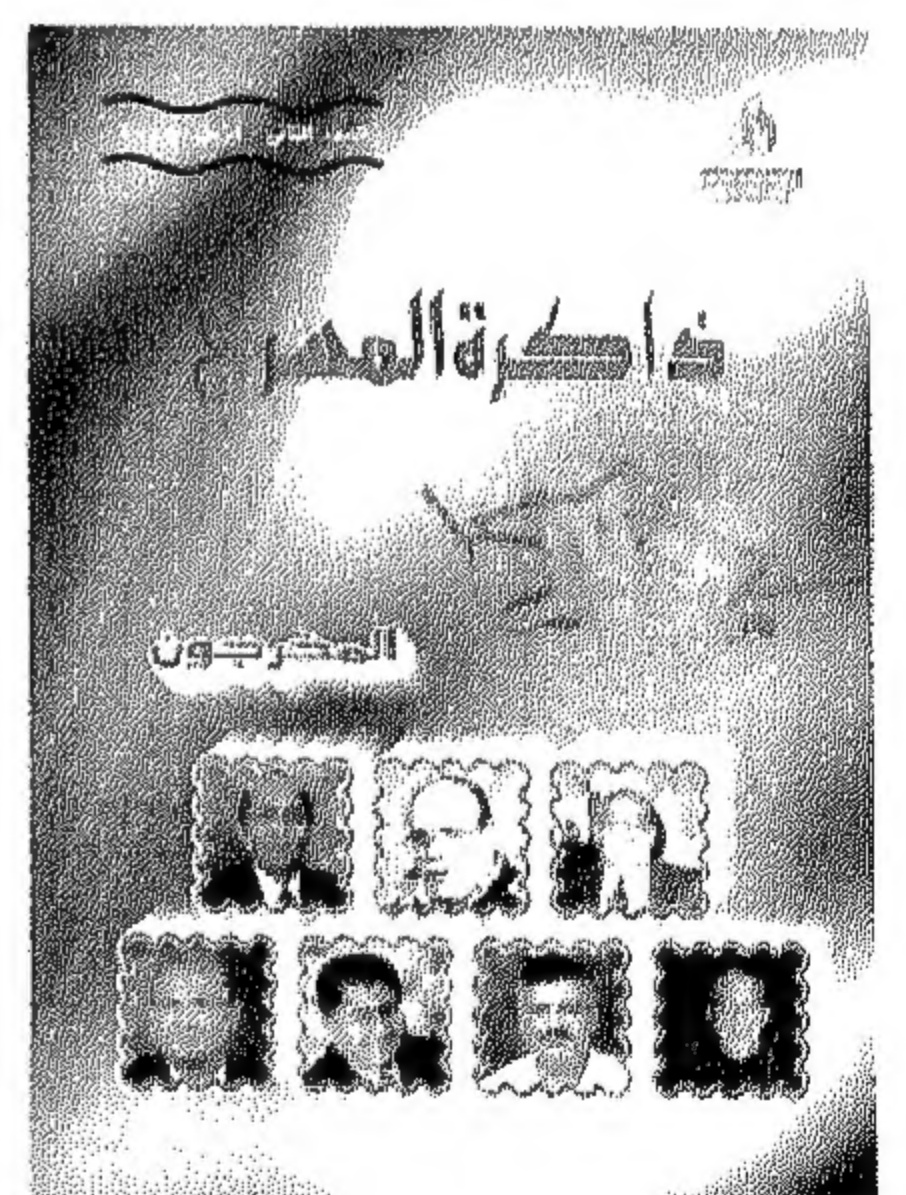
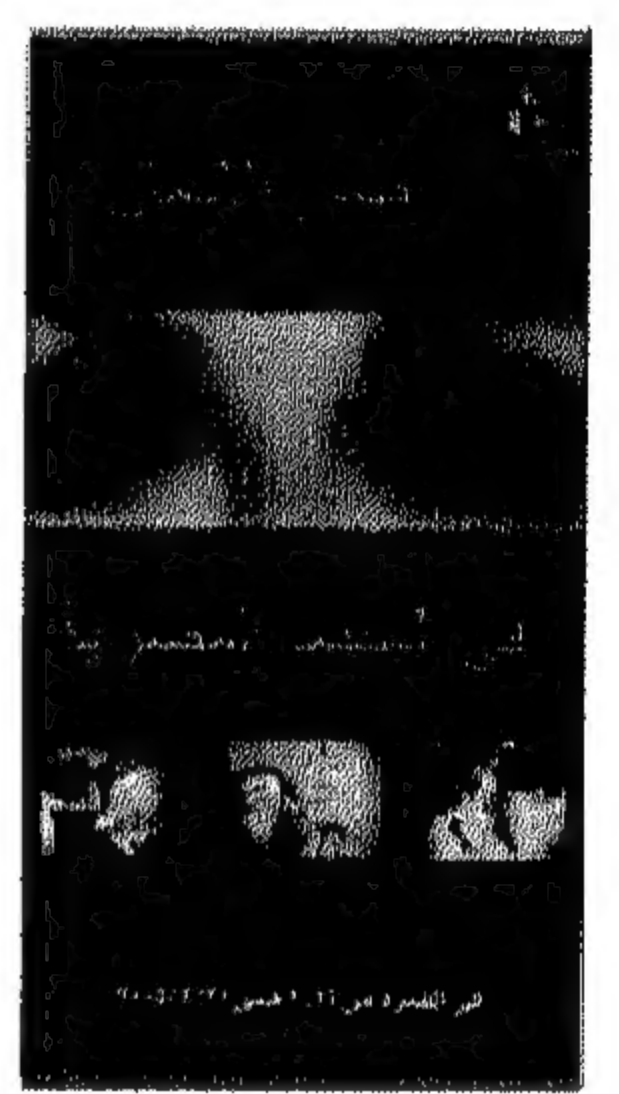
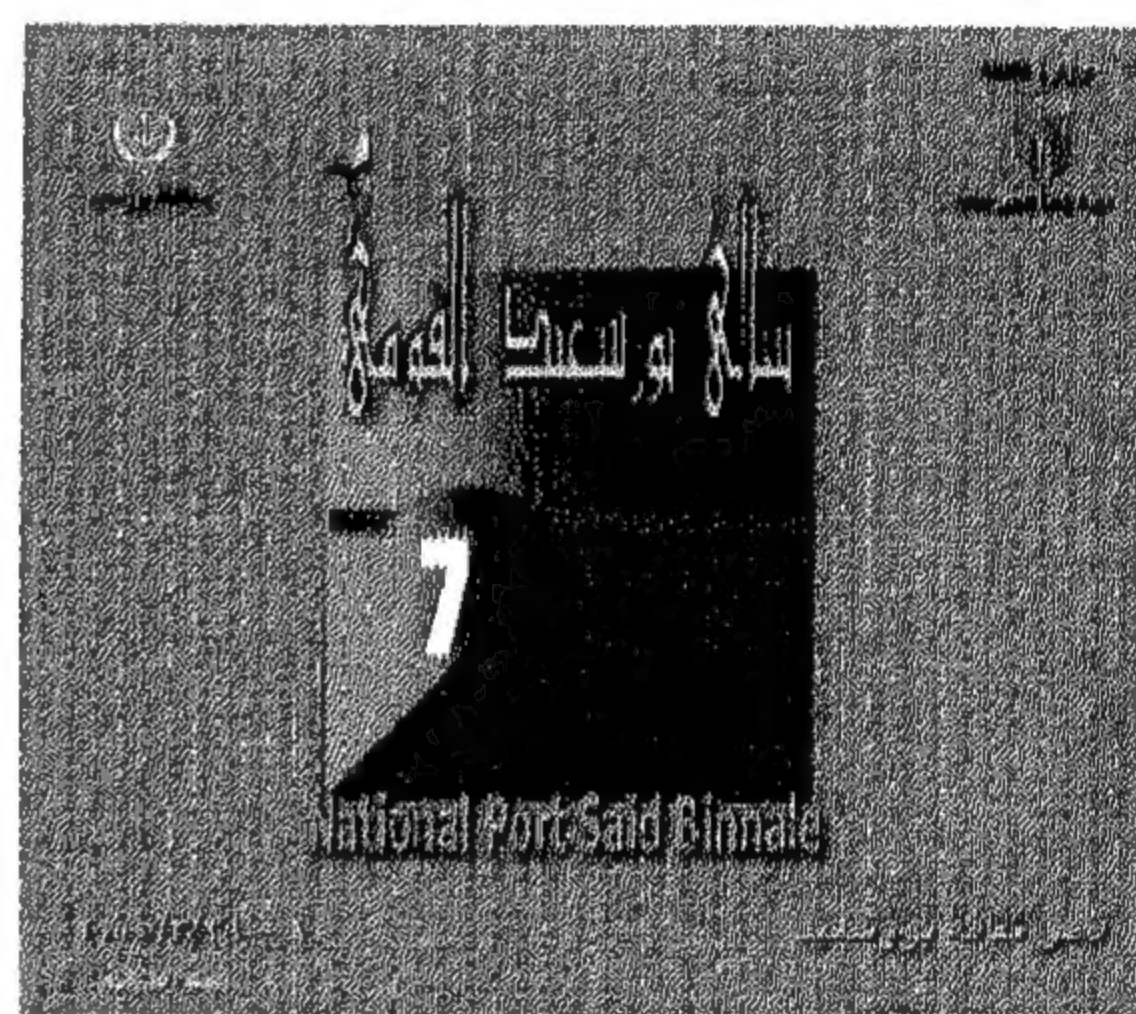
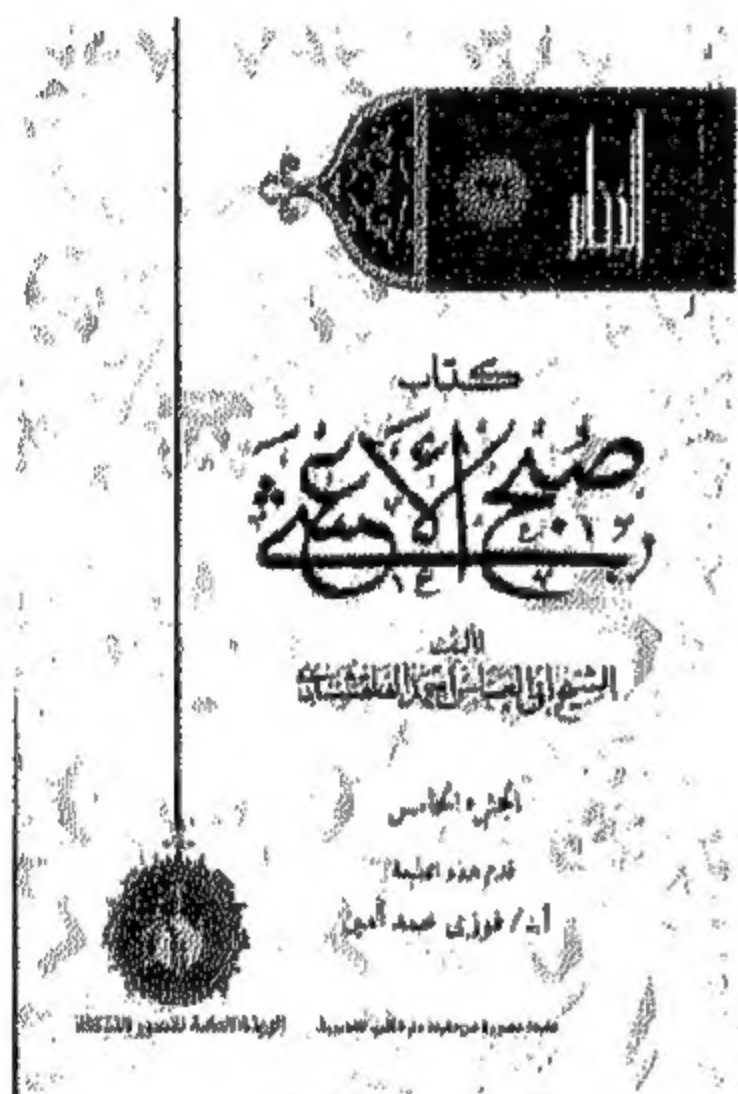


أهم قرارات رئيس مجلس الوزراء





الهيئة العامة لقصور الثقافة



1

التنمية الإدارية

مجلة علمية ربع سنوية

اعضاء مجلس
ادارة مجلة التنمية

الاستاذ :

حسن محمد حسن

الاستاذ :

جلال الدين محمد فهمي

الاستاذ :

حسن السيد عبد السلام

الاستاذ :

محمد كامل محمد برين

الاستاذ :

ثريا سعد عبد الله

رقم الايداع بدار الكتب: ٦١٣٩

طبعت بمطابع اخبار اليوم شارع الصحافة

التنمية الإدارية

مجلة علمية ربع سنوية يصدرها الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة

● العدد (١٠٨) ● السنة (٢٦) ● يوليو ٢٠٠٥ م

رئيس مجلس الإدارة

ورئيس التحرير

د. صفوت النحاس

المستشار الفني

حسن السيد عبد السلام

مدير التحرير

حسام الدين سعد

الاخراج الفني والغلاف

عادل محمد حسن

ت: ٢٦٠٢٠٨٣

١ طريق النصر - مدينة نصر - القاهرة

التنمية الإدارية

مجلة علمية

اقرأ في هذا العدد

ص ٤ | المديرية ورئاسة الأعمال المصرية

د. صفوت النحاس

ص ٥ | التعديل الدستوري .. خطوة جديدة في ممارسة الديمقراطية

طوسون نبيل دعبس

ص ٦ | مؤتمـر إدارة أزمة البطالة وتشغيل الخريجين

نور الهدى توكل

ص ١٤ | المقومات الاجتماعية والثقافية لبرامج الإصلاح الإداري

ليلى ناصف

ص ٢٨ | ورقة عمل عن تهيئة وإعداد كوادر

الصف الثاني للمستقبل

أ. سمير عبد المؤمن

ص ٤٤ | تجربة إدارية ناجحة .. في

ظل أزمة النمو والسيولة

حازم مصطفى درويش

(*) هدف الجهاز:

- تطوير مستوى الخدمة المدنية ورفع الكفاءة الإنتاجية وتحقيق العدالة بين العاملين والتأكد من مدى تحقيق الأجهزة التنفيذية لمسئولياتها في ميدان الإنتاج والخدمات.

(*) اختصاصات الجهاز:

- إقتراح القوانين واللوائح الخاصة بالعاملين وابداء الرأي في المشروعات المتعلقة بشئونهم قبل اقرارها.

- دراسة وتقييم الموقف التنظيمي لكافة الأجهزة الجديدة أو تعديل الهياكل التنظيمية للأجهزة القائمة قبل اعتمادها من السلطة المختصة.

- وضع القواعد والنظم الخاصة بتنفيذ نظام ترتيب الوظائف في الأجهزة الإدارية وتطويرها ومراجعة مشروعات ترتيب وموازنات الوظائف

الإعلانات:

والدراسات والمقالات العلمية بعد فحصها واعتماد نشرها إذا توفرت فيها الشروط التالية :

- أن تكون ذات علاقة وثيقة برسالة المجلة التي صدرت من أجلها كمجلة علمية تهتم بموضوع التنمية الإدارية.

- تكون أصول هذه الموضوعات مكتوبة حديثاً ولم يسبق نشرها

يتفق عليها مع إدارة المجلة وفقاً للشروط المحددة للإعلان بها ولقائمة الأسعار المعتمدة .

• قواعد النشر في المجلة:

تقبل إدارة المجلة نشر البحوث

الاشتراكات والمراسلات وقواعد النشر بالمجلة

أهداف الجهاز المركزي
للتنظيم والإدارة

للأجهزة الإدارية قبل اعتمادها من السلطة المختصة واقتراح القواعد والأسس العامة التي تحكم نظام الحوافز وتقديم المعونة الفنية عند طلبها للأجهزة الإدارية بالدولة في مجال ترتيب وموازنة الوظائف.

• إعداد الدراسات الخاصة بمشروعات تطوير الإدارة الحكومية بهدف إجراء تحسين سريع على الأسلوب الذي تؤدي به الخدمات للجماهير.

• اقتراح ومتابعة تنفيذ سياسات وخطط التدريب الإداري للعاملين بالدولة وتقدير الاعتمادات المالية اللازمة لها.

تلفاكس: ٢٦٠٢٠٨٣

نوعية ربع



صورة الغلاف

ضوابط استحقاق
الحافز
المنصوص عليه
في قرار رئيس
مجلس الوزراءنعم للصحة الإدارية
ولا للانطوائية

أحمد سعد نصار

الإدارة الإلكترونية
ونظم المعلومات

سناء شوقي إبراهيم

الجدد في التشريعات الوظيفية

سلوى حسين الرويني

تجربة المملكة المغربية في ميدان الإصلاح الإداري

عبد السيد صبرى

نظرات في الإدارة الحديثة

أ. د. عبد الفتاح إبراهيم السيد بدور

الإدارة المحلية.. رؤية جديدة

نبيل توفيق حسن

قيادات الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة

(*) الاشتراكات:

الاشتراك السنوى داخل الجمهورية اثنى عشر جنيها شاملة مصروفات البريد تسدد الاشتراكات نقدا أو بشيك باسم السيد / أمين صندوق مجلة التنمية الإدارية - الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة .

النشر إلا بإذن كتابي من إدارة المجلة.

• تنشر الموضوعات في المجلة في الموعد الذى تحدده إدارة المجلة ووفقا للسياسة التحريرية التى تحدد أولويات النشر.

• للمجلة الحق فى قبول أو رفض نشر أية موضوعات ترد إليها ولا تلتزم برد الموضوعات التى لا يتم قبولها أو نشرها.

وتضيف المعلومات الجديدة المفيدة لفكر القارئ.

• تعبر البحوث والدراسات عن رأى كاتبها، ولا تعبر بالضرورة عن رأى المجلة، وتقع مسئولية الآراء وصحة المعلومات والبيانات الواردة بها والمراجع المستند إليها عليهم شخصيا.

• كل ما ينشر أو يقبل للنشر فى المجلة لا يجوز إعادة نشره بأية طريقة من طرق

المديرة ورائدة الأعمال المصرية

وبقدر ما ساهمت المتغيرات البيئية في خلق فرص مناسبة لنمو المديرة المصرية فقد وضعت أيضا العديد من المعوقات أمامها، فلا شك أن تطور شكل المنظمات وتحول العديد منها من شركات محلية إلى شركات دولية استدعى بالضرورة أن ينتقل بين مناطق جغرافية عدة أو العمل لفترات طويلة دون انقطاع ولا شك أن مثل تلك المتطلبات تضع عبئا إضافيا على المرأة العربية وتحد من طموحاتها أحيانا، وبمعنى آخر فإن المتغيرات البيئية تأتي غالبا بالعديد من الفرص والقيود التي تؤثر على نمو ونجاح المديرة المصرية.

إلى جانب ما يمكن أن تحدثه المتغيرات البيئية من فرص أو قيود على المديرة المصرية فقد كان للمرأة نفسها دور أساسي وفاعل في تغيير نظرة وفلسفة مجتمع الأعمال إليها، فلا شك أن دوافع المرأة للإنجاز وتحقيق الذات وقدرتها على التعامل مع الغير وامتلاكها لمصادر المعرفة قد أدت إلى زيادة قدرة المديرة المصرية على إدارة العديد من الأعمال.

غير أن مساهمات المديرة في مجالات العمل المختلفة مازالت أيضا مقيدة بالعديد من الاعتبارات التي تفرضها البيئة وطبيعة المرأة العربية، ومن ثم فإن الواقع العملي يؤكد أن احتمالات نجاح المديرة العربية هي محصلة التفاعل بين قدرتها ورغبتها في العمل وبين القيود التي تفرضها طبيعة المرأة العربية.

والإعلام والصحافة والعمل الحكومي، ليس هذا فحسب فقد عملت المرأة المصرية أيضا في مجال المنظمات الأهلية والمنظمات التطوعية مثل مجال شئون المرأة ورعاية الأسرة والطفولة والمؤسسات الخيرية وأثبتت فيها نجاحا ملموسا وبالإضافة إلى ما سبق فقد بدأت المرأة في ممارسة أعمال الريادة والمشاريع الصغيرة أن دخول المرأة المصرية تلك المجالات هو بداية طبيعية لتوليها المناصب العليا في مجالات عمل عديدة ومن ثم هو بداية عصر جديد للمديرة العربية.

غير أن التقدم الذي أحرزته المديرة المصرية في مجال العمل لم يتحقق من خلال الجهود الفردية للمرأة ورغبتها في الخروج إلى العمل فلا شك أن المتغيرات التي طرأت على بيئة الأعمال العربية «سياسيا، اقتصاديا، اجتماعيا، تكنولوجيا» أكدت أهمية تواجد المرأة في ساحات العمل نظرا لكونها طاقة اقتصادية خلافة يمكن أن تؤثر بشكل مباشر في أحداث التنمية

بداية عصر جديد للمديرة العربية

من المعتقدات الإدارية السائدة أن «التغيير هو الثابت الوحيد» ويمثل هذا المعتقد الإداري حجر الزاوية لكثير من الفلسفات والممارسات الإدارية للمنظمات على مر العصور فمن فترة كان كل اهتمام المنظمات بتعظيم الكفاءة والعائد على الاستثمار ثم تحول اهتمام المنظمات إلى الاهتمام بالموارد البشرية كمصدر أساسي لتحقيق أهداف المنظمة وما أن أدرك رجل الإدارة أن المنظمات لا تعيش في فراغ وأنها - إلى حد كبير - وليدة البيئة المحيطة التي تعمل بها حتى الاهتمام إلى دراسة تأثير المتغيرات البيئية على أداء تلك المنظمات وهكذا تدور الأفكار الإدارية في حلقات لانهاية من التغيير بهدف تحقيق البقاء والنمو والاستمرار للمنظمات.

إذا قبلنا الحقيقة الإدارية السابقة، فإننا بالتبعية نقبل أن النظرة إلى المديرة العربية ودورها في مجال الأعمال قد تغير عبر الزمان والشاهد على ذلك أن العديد من المجالات العمل التي كانت مناطق محظورة في وقت ما أصبحت الآن مفتوحة على مصراعها أمام المرأة، وأن مناصب إدارية معينة كانت حكرًا على الرجال أصبح للمديرة فيها نصيب كبير «وزيرات مثلا» وكما هو واضح لنا جميعا استطاعت المرأة المصرية أن تدخل العديد من مجالات العمل في كفاءة الميادين فها هي المرأة تعمل في مجالات اقتصادية عديدة منها التعليم والصحة والسياحة



د. صفوت النحاس

التعديل الدستوري.. خطوة جديدة في ممارسة الديمقراطية

خطوة غير مسبوقة في طريق الديمقراطية تلك التي أعلنها السيد رئيس الجمهورية وذلك بتعديل «المادة ٧٦» من الدستور والتي تنص على اختيار رئيس الجمهورية بنظام الاستفتاء إلى اختياره بنظام الانتخاب. وقد أحدث تعديل هذه المادة ردود فعل كثيرة في الشارع السياسي لاسيما بعد إعلان الرئيس مبارك عن عزمه على إجراء تعديلات أخرى في الفترة المقبلة، ولقد وافق مجلسا الشعب والشورى بأغلبية ساحقة على تعديل هذه المادة وذلك بشروط أراها مناسبة تماما لاختيار من يشغل أعلى مناصب الدولة وهو منصب رئيس الجمهورية. الشروط ومميزاتها:

أولاً: تمنح الفرصة كاملة بمقتضى هذا التعديل - دون قيد أو شرط لرؤساء وقيادات الأحزاب من أعضاء هيئاتها العليا للترشيح لمنصب رئيس الجمهورية دون طلب تطبيق ضمانات خاصة لهذه المرة فقط.

ثانياً: يشترط لترشيح الأحزاب في المرات القادمة حصول الأحزاب على نسبة ٥ في المائة من أعضاء مجلس الشعب والشورى في الانتخابات بالإضافة إلى أن يكون قد مر على تأسيسه خمس سنوات، وفي رأى أن شرط حصول المرشح من أى حزب على ٥٪ من اجمالي أعضاء مجلس الشعب والشورى أمر حيوى إذ كيف يتقدم حزب من الأحزاب إلى شغل هذا المنصب الرفيع والمهم دون أن يكون له وجود حقيقى اقله أن يمثل ٥٪ فى المجلسين؟ لأن القضية ليست سهلة كما يتخيل هؤلاء.

ثالثاً: اشترط الترشيح لمنصب رئيس الجمهورية من المستقلين الحصول على ترقية ٢٥٠ عضوا منهم ٦٥ عضوا من مجلس الشعب ٢٥ من مجلس الشورى و ١٤٠ عضوا من المجالس المحلية من ١٤ محافظة وذلك ليعلم المرشح المستقل أهمية هذا الأمر، وأنه لابد أن يحظى بتأييد شعبى فى مختلف المجالس لأن ذلك يعكس مدى تفاعل هذه المجالس التى سوف تتعامل معه وتشاركه اتخاذ القرارات وتنفيذها بعد نجاحه.. الأمر الذى يعكس مدى تجانس هذا الرئيس المنتخب وتلك المجالس فى منظومة متكاملة من شأنها الحفاظ على هذا الوطن ومصالحه.



بقلم:

طوسون نبيل دعبس

مؤتمر إدارة أزمة البطالة وتشغيل الخريجين

6

التنمية الإدارية

إدارة أزمة البطالة وتشغيل الخريجين



في ضوء تفاقم مشكلة البطالة وتأخير تشغيل الخريجين في الآونة الأخيرة، ونظرا لخطورة هذه المشكلة وآثارها الاقتصادية والاجتماعية على الأسرة المجتمع بأسره، لكونها موضوع الساعة والقضية التي تشغل المجتمع المصري على المستوى الفردي والقومي - بما جعلها تحتل مكانة متقدمة في إهتمام الرأي العام. فقد قررت وحدة بحوث الأزمات - كلية التجارة بجامعة عين شمس عقد مؤتمرها السنوي حول هذه القضية وطرحها للمناقشة العلمية الموضوعية المتخصصة من مختلف الأبعاد والرؤى مستعينة في ذلك بأساتذة الإدارة بالكلية والجامعات الأخرى والخبراء المتخصصين من رجال الإدارة والاقتصاد - بقصد إتاحة تحليل شامل لهذه المشكلة يوضح معالمها وأبعادها ويحدد مسبباتها وملابساتها ويضع التوصيات بتصور سبل ومتطلبات علاجها. آملة أن تكون بذلك قد أضافت جديداً لمسئولي السياسة الاقتصادية ورجال الحكومة في مصر لعلاج هذه المشكلة وحل هذه الأزمة.

في ضوء تفاقم مشكلة البطالة وتأخير تشغيل الخريجين

تصبح مصدرا هاماً للبحث العلمي الدراسات الاستشارية والتدريب الإداري في مجال إدارة الأزمات والكوارث.

أهداف وحدة إدارة الأزمات

تهدف هذه الوحدة إلى:

- تصميم ووضع خطط الاستعداد للأزمات والكوارث.
- ترشيد قرارات الأجهزة المعنية بالأزمات والكوارث في الحكومة والقطاع الخاص والقطاع المشترك.
- ترجمة الأفكار والنظريات العلمية في مجال الأزمات والكوارث إلى واقع ملموس وسد ما يكون بينهما من فجوات.
- تنمية الرصيد المعرفي في مجال إدارة الأزمات

وقد تم عقد هذا المؤتمر السنوي التاسع بدار ضيافة الجامعة خلال يومى الرابع والخامس من شهر ديسمبر ٢٠٠٤ تحت عنوان «إدارة أزمة البطالة وتشغيل الخريجين» وذلك برعاية ومساندة: أ/ أحمد العماوي وزير القوى العاملة والهجرة أ.د/ عمرو سلامة وزير التعليم العالى والدولة للبحث العلمى

أ.د/ صالح هاشم رئيس جامعة عين شمس وهذا ليس بجديد على هذه الوحدة فهي وحدة ذات طابع خاص لا تهدف إلى الربح فضلا عن كونها الوحدة الأولى من نوعها في مصر والعالم العربى منذ تأسست عام ١٩٩٥.

رؤية وحدة إدارة الأزمات

تسعى هذه الوحدة إلى تحقيق التميز بحيث

اعداد:

نور الهدى توكل

باحث أول بالجهاز المركزى للتخطيط والإدارة

مناقشة

علمية موضوعية

متخصصة من

مختلف

الأبعاد والرؤى

لمشكلة البطالة

المتمييزة فى مجال الإدارة الاقتصاد. ومن هذه النخبة التى شرف المؤتمر بحضورهم:

أ.د/ على لطفى/ أستاذ الاقتصاد بالكلية ورئيس مجلس الوزراء الأسبق.

أ.د/ أحمد العماوى/ وزير القوى العاملة والهجرة.

أ.د/ صفوت النحاس/ رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة.

أ.د/ فريد النجار/ أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة الزقازيق.

أ.د/ إبراهيم كامل أبوالعيون/ رئيس المجلس المصرى الأوروبى.

أ.د/ نجلاء مرتجى/ أستاذة إدارة الأعمال - كلية التجارة وإدارة الأعمال - جامعة حلوان - ومدير مركز المشروعات الصغيرة.

أ.د/ يمن الحماقى/ أستاذ ورئيس قسم الاقتصاد - كلية التجارة - جامعة عين شمس - ومدير وحدة التنمية البشرية.

الجلسة الافتتاحية للمؤتمر

تضمنت الجلسة الافتتاحية للمؤتمر عدا مجلس إدارة وحدة الأزمات المكون من :-

أ.د/ إجلال عبدالمنعم حافظ/ عميد الكلية ورئيس مجلس الإدارة.

أ.د/ سعيد عبدالمنعم/ وكيل الكلية لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة ونائب رئيس مجلس الإدارة.

أ.د/ محمود محمد السيد/ الأستاذ المساعد بقسم إدارة الأعمال ومدير الوحدة.

نخبة من الخبراء وأساتذة الجامعات المصرية

والكوادر من خلال أنشطة البحوث ونشر المعرفة فى مجال إدارة الأزمات والكوادر من خلال أنشطة البحوث ونشر المعرفة وتنمية المهارات عن طريق برامج التدريب.

أنشطة وحدة إدارة الأزمات التدريب

١ - تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية المتنوعة فى مجال إدارة الأزمات والكوادر.

٢ - تنظيم وتنفيذ برنامج الشهادات المهنية لإدارة الأزمات، ويقوم هذا البرنامج بتزويد المشارك فيه بمجموعة من المهارات والخبرات فى هذا المجال، ويؤهله مهنيًا للتعامل مع الأزمات والاستعداد لها، ويرفع من قدراته فى مواجهتها... ومدة البرنامج (٨) أسابيع بواقع (٥) ساعات يوميًا، بإجمالي ٢٠٠ ساعة.

المؤتمرات

تنظيم وعقد المؤتمر السنوى لإدارة الأزمات... ويتخذ المؤتمر طابعاً دولياً، وقد نظمت الوحدة المؤتمرات التالية:-

● عدد خمس مؤتمرات بدأ من عام ١٩٩٦ حتى عام ٢٠٠٠

● مؤتمر إدارة الأزمات الاقتصادية فى مصر والعالم العربى عام ٢٠٠١

● مؤتمر إدارة الأزمة التعليمية فى مصر عام ٢٠٠٢

● مؤتمر الأزمات فى القطاع الصناعى عام ٢٠٠٣

● مؤتمر أزمة البطالة وتشغيل الخريجين عام ٢٠٠٤

والمؤتمر الأخير هو موضوعنا فى هذا العدد.

الندوات

تنظيم وعقد الندوات الدورية فى أحد موضوعات إدارة الأزمات، والتى تتواءم مع المتغيرات والأحداث الجارية فى البيئة الصناعية، والسياحية، والصحية، والتعليمية.... إلخ، يديرها كبار المتحدثين من أساتذة الجامعات وأعضاء مجلس الشعب والشورى ورجال الإعلام ورجال الأعمال.

المشاركون فى هذا المؤتمر

شارك فى هذا المؤتمر أساتذة الإدارة والاقتصاد بكلية التجارة جامعة عين شمس وأساتذة الجامعات المصرية المتخصصين فى مجال الإدارة المشهود لهم بالكفاءة فى مجال إدارة الأزمات، كذلك عديد من الخبراء من ذوى الخبرة العلمية والعملية





٥ - الهجرة الداخلية.

٦ - العمالة المغتربة ومشكلات العمالة متعددة الجنسية في بعض الدول العربية.

٧ - دور المشروعات الصغيرة في مواجهة أزمة البطالة.

٨ - أزمة البطالة

والضغوط الاقتصادية الاجتماعية على الأسرة والمجتمع.

٩ - مشكلة التقاعد المبكر في الشركات.

١٠ - تجارب وخبرات عملية في مواجهة أزمة البطالة والتقاعد المبكر.

وأستهل الأستاذ الدكتور/ على لطفى الجلسة الافتتاحية للمؤتمر بعرض ومناقشة المشكلة السكانية وأثرها على تفاقم أزمة البطالة في المجتمع من حيث أوضح سيادته زيادة نسبة معدل المواليد بالمقارنة بنسبة معدل الوفيات سنويا والعلاقة بينهما - وكيف إنخفض معدل زيادة المواليد في العشرين عام السابقة بعد إنشاء المجلس القومي للسكان.

ثم تناول بعد ذلك صور البطالة أنواعها - البطالة الصريحة - البطالة المقنعة - البطالة التكنولوجية - البطالة الموسمية.... إلخ. وكيف كان السبب الرئيسي فيها هو ضعف الإستثمارات، وإرتفاع تكلفة فرص العمل للإقتصاد المصري إرتفاع شديد، وعدم التنسيق بين التعليم وسوق العمل.

كما أوضح سيادته مدى خطورة مشكلة البطالة في مصر من حيث عدم وجود تأمين ضد البطالة، وأشار إلى الضريبة السلبية المقررة في الخارج والتي يدفعها كل من زاد دخله عن حد معين مقرر قانوني للتأمين ضد البطالة.

ثم تحدث سيادته باستفاضة حول أثار البطالة الاقتصادية الاجتماعية وكيف أن الجهاز الحكومي يشكل مشكلة بطالة غير عادية - لذا لا يمكن حل مشكلة البطالة عن طريق التعيين في الجهاز الحكومي كعهدنا السابق عندما إلتزمت الحكومة بسياسة توفير فرص عمل لجميع الخريجين مما أدى إلى ما هو كائن من بطالة مقنعة بالأجهزة

المشهود لهم بالكفاءة في مجال إدارة الأزمات والعديد من الخبراء ذوي الخبرة العلمية والعملية المتميزة في مجال الإدارة ومن هذه النخبة التي شرف المؤتمر بحضورهم.

أ.د/ على لطفى/ أستاذ الاقتصاد بالكلية، ورئيس مجلس الوزراء الأسبق

أ.د/ صفوت النحاس/ رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.

أ.د/ فريد النجار/ أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة الزقازيق.

أ.د/ إبراهيم كامل أبو العيون/ رئيس المجلس المصري الأوربي.

أ.د/ نجلاء مرتجى/ أستاذة إدارة الأعمال - كلية التجارة وإدارة الأعمال - جامعة حلوان - ومدير مركز المشروعات الصغيرة.

أ.د/ يمن الحماقي/ أستاذ ورئيس قسم الاقتصاد - كلية التجارة - جامعة عين شمس - ومدير وحدة التنمية البشرية.

أ.د/ سامية حواس/ عميد كلية التمريض - جامعة المنصورة.

وقد تناول المؤتمر بداية في الجلسة الافتتاحية تجارب وخبرات عملية في مواجهة أزمة البطالة، ثم توالى فعاليات المؤتمر في باقى الجلسات وعددها ثمان جلسات على التوازي - وكانت محاور هذا المؤتمر كالتالى:-

١ - المشكلة السكانية وأثرها على تفاقم أزمة البطالة في المجتمع.

٢ - تأخير تعيين الخريجين.

٣ - خصخصة الشركات وإعادة الهيكلة، وتحديد الحجم الأمثل للعمالة.

٤ - البطالة المقنعة في مجالات الأعمال.

**تصحيح
المفاهيم
الخاطئة لدى
بعض الشباب
عن اقتصاد
السوق
ودور
رجال الأعمال
الوطنيين**



الحكومية. وأختتم سيادته حديثه بإيضاح نسبة عجز ٧٪ في الاستثمار وتصل نسبة العجز في موازنة الدولة إلى ٥٢,٣ مليار جنيه ولا بد من زيادة الاستثمارات والتركيز على الصناعات الصغيرة.

ثم تحدث الأستاذ الدكتور/ صفوت النحاس رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة موضحاً موقف الجهاز الحكومي وأن ٥,٦ مليون موظف يعمل لدى الجهاز الإداري بالدولة وأن هناك زيادة كبيرة عن الاحتياجات الفعلية للجهاز الحكومي من العمالة وأرجع هذا التكدس إلى كمون السبب الرئيسي في البنية الأساسية، وأنه في مواجهة الزيادة السكانية وتجنب آثارها السلبية ينبغي التركيز على استثمار العنصر البشري وتنمية قدراته بإعتباره هدف التنمية وأحد مواردها بحيث يشمل الاستثمار تنمية القدرات البشرية فنياً، واجتماعياً وثقافياً ومعنوياً من خلال تطوير وتحديث وزيادة فاعلية أنظمة ومؤسسات التعليم والتدريب والتوجيه والإشراف.

كما تحدث سيادته عن ضرورة أهمية تطوير الجهاز الإداري ثم أكد على ضرورة الاهتمام بالمشروعات الصغيرة وأوضح السبيل إلى ذلك في ضرورة تغيير قناعات أفراد المجتمع التي تركز منذ زمن بعيد على العمل الحكومي بأن المستقبل للعمل في المشروعات الصغيرة.

وفي الكلمة التي ألقاها السيد الأستاذ/ أحمد العماوي وزير القوى العاملة والهجرة أوضح سيادته أن البطالة المقنعة سبب في نقص إنتاجية الفرد في المجتمع، وأن التشغيل بالحكومة سبب مباشر للركود الاقتصادي في مصر لعدم زيادة الدخل وذلك يخفف القوى الشرائية، وأبان في حديثه عن مدى صعوبة حل مشكلة البطالة. وأختتم حديثه بأن هناك حقائق سيخرج المؤتمر بها وأهمها أن تكون صادقة، واقعية، حقيقية نتمنى أن تصل لحلول توفير فرص عمل حقيقية من خلال الاستثمار المكثفة للعمالة، وتعديل سياسة

استخدام الموارد البشرية، وتطوير وتحديث خدمات التشغيل حتى لا يتم التشغيل عن طريق الواسطة في فرصة عمل مريحة أجراها كبير وقريبة من محل السكن، ولا بد أن نفتحم ونكون جراحين.

أوراق العمل

ثم توالى طرح أوراق العمل وما تضمنته من تجارب عملية للجامعات في العمل على تجربة جامعة حلوان قدمت الورقة وقامت بمناقشتها الدكتورة/ نجلاء مرتجي أستاذ تنمية الموارد البشرية، ومدير مركز المشروعات الصغيرة والمتوسطة بجامعة حلوان.

وكانت الورقة المقدمة كما عرضت كالتالي:

السادة حضور مؤتمر إدارة أزمة البطالة وتشغيل الخريجين:

من واقع خبرتي الطويلة ١٩٨٥ وإنجازاتي المتعددة في مجال تنمية الموارد البشرية وتشجيع أفراد المجتمع على إقامة وإدارة المشروعات الصغيرة وذلك لتحقيق النمو العادل وتوسيع قاعدة الملكية في النشاط الاقتصادي وما لهذا من انعكاسات إيجابية على المجتمع ككل.

وقد اتضح أن هناك العديد من أفراد المجتمع عموماً والشباب خصوصاً ليست لديهم المهارات والقدرات والسلوكيات التي تصلح لإقامة مشروع صغير، ويريدون الحصول على فرصة عمل.

ولما كان هؤلاء الذين يعانون من البطالة تنقصهم الخبرات المتعددة والتي يتطلبها سوق العمل، كان لابد من التفكير في تنفيذ برنامج يساهم في تخفيض معدلات البطالة وقد بادرت جامعة حلوان برئاسة أ.د/ عمرو سلامة رئيس الجامعة سابقاً ووزير التعليم العالي حالياً بتنفيذ أول برنامج يهدف إلى تخفيض معدلات البطالة بين خريجي الجامعة

**تدريب خريجي
جامعة حلوان
بوحداث الجامعة
وكلياتها المختلفة
على (المهارات
والقدرات
والسلوكيات التي
يتطلبها سوق
العمل)**

وذلك بالتعاون مع رجال الأعمال المخلصين الوطنيين، ولا يزال العطاء مستمرا تحت قيادة الدكتور/ عبدالحى عبيد الرئيس الحالي للجامعة والذي رحب بمواصلة تنفيذ البرنامج وتطويره. والهدف الرئيسى للبرنامج.

برنامج التدريب الوظيفى

هو تدريب خريجى جامعة حلوان بوحداث الجامعة وكلياتها المختلفة على (المهارات والقدرات والسلوكيات التى يتطلبها سوق العمل) وذلك لمدة عام بحيث يحصل الخريج على الخبرة الكافية التى تؤهله للعمل بالقطاع الخاص، ويحصل الخريج على مكافأة شهرية قدرها ٢٥٠ جنيه يدفعها رجال أعمال مصر الوطنيين.

ولست أزعم أن هذا البرنامج مثل العصا السحرية التى سوف تحل مشكلة البطالة، حيث أن حل هذه المشكلة يستلزم تنفيذ باقة من السياسات والتوصيات التى يمكن أن أطرحها فى هذا المؤتمر الهام وهى:

- ١ - إنشاء صندوق للبطالة تساهم فيه الدولة ورجال الأعمال ويخصص دخله لتمويل البرنامج.
- ٢ - تعميم برنامج التدريب الوظيفى على جميع الجامعات المصرية وأن تساهم الدولة فى تنفيذه مثلها مثل رجال الأعمال.
- ٣ - مخاطبة رجال الأعمال للتعاون فى تنفيذ برنامج التدريب الوظيفى.

تعريف برنامج التدريب الوظيفى

يقوم مركز المشروعات الصغيرة والمتوسطة بجامعة حلوان بتنفيذ أول برنامج من نوعه وهو (التدريب الوظيفى) يهدف إلى تخفيض معدلات البطالة وذلك من خلال:

- ١ - تصحيح المفاهيم الخاطئة لدى بعض الشباب عن اقتصاد السوق ودور رجال الأعمال الوطنيين وكيفية مساهمتهم الإيجابية فى التنمية الاقتصادية.
- ٢ - تدريب الخريجين على المهارات والسلوكيات التى يتطلبها سوق العمل ثم إلحاقهم للعمل بشركات القطاع الخاص.

(ويعتمد هذا البرنامج فى تمويله على تبرعات رجال الأعمال المخلصين)

آليات تنفيذ مشروع التدريب الوظيفى

اسم البرنامج: التدريب الوظيفى

مدة البرنامج: ما بين ستة أشهر إلى عام.

مكان التدريب: مختلف الكليات والإدارات والوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة حلوان. تمويل البرنامج: رجال الأعمال الوطنيين وكل من يهمه الأمر.

المكافأة الشهرية: ٢٥٠ جنيه مصرى لكل شاب متدرب يخضع منه جنيهاً رسوم دمغة وذلك حتى يتم إيجاد فرصة عمل له بشركات القطاع الخاص. الجهة المسؤولة عن إدارة البرنامج: مركز المشروعات الصغيرة والمتوسطة - جامعة حلوان.

الأهداف: يهدف البرنامج إلى :-

- أ - المساهمة فى تخفيض معدلات البطالة.
 - ب - إكساب الشباب المهارات والقدرات والسلوكيات التى يتطلبها سوق العمل.
 - ت - خلق فرص عمل لهم بالقطاع الخاص.
- وقد ناقشت هذه الورقة وما جاء بها وكيف تم تطبيقها الدكتور/ نجلاء مرتجى أستاذ تنمية الموارد البشرية ومدير مركز المشروعات الصغيرة والمتوسطة - جامعة حلوان وقدمت المقترحات التالية:

- تعميم برامج التدريب الجامعات الأخرى.
- اقتراح عمل صندوق للبطالة يساهم فيه الجميع.

- حل مشكلة التأمينات والضرائب.
- أن يتم الصرف على تنفيذ البرنامج التدريبى بمساهمة من صندوق الزكاة.

تجربة كلية التجارة (جامعة عين شمس)

قدمت الورقة من أ.د/ يمن الحماقي أستاذ ورئيس قسم الاقتصاد ومدير وحدة التنمية البشرية وقامت بعرضها وكيف تم تطبيقها بالجامعة وما أسفر عنه التطبيق من نتائج أ.د/ إجلال عبدالمعظم حافظ عميدة كلية تجارة عين شمس وكانت هذه الورقة:

وحدة التنمية البشرية تحليل الإنجازات والإستراتيجية المستقبلية

تهدف وحدة التنمية البشرية إلى زيادة فرص خريجى كلية التجارة فى سوق العمل ومن ثم مواجهة أهم التحديات التى تواجهها مصر حالياً وهى مشكلة البطالة. وقد بدأت جهود الوحدة لتحقيق هذا الهدف منذ ستة أعوام. وسنعرض فيما يلى نتائج أداؤها.

أولاً: - إنجازات الوحدة فى مجال التوظيف.

توفير
برامج
تدريبية
لغير
القادرين من
طلاب الكلية
من خلال
التبرعات

البرامج التدريبية للتأهيل لسوق العمل لطلبة قسم اللغة العربية:

Course Title	Duration
Principles Accountig	24 Hrs
Intermediate Accountig	24 Hrs
Introduction Of Economics	24 Hrs
Marketing Research	24 Hrs

تعيينهم.

ثانياً: - إنجازات الوحدة فيما يختص ببرنامج العمل الحر.

تم عقد برامج تدريبية للتأهيل للعمل الحر وتهدف هذه البرامج إلى تأهيل الطلاب للدخول لمجال العمل الحر قبل مساعدتهم في إعداد دراسات الجدوى ثم متابعة المشروع فنياً وإدارياً حتى يعضد وضعه في السوق وتتمثل أهم مكونات البرنامج التدريب فيما يلي:-

- ١ - ثقافة العمل الحر وشخصية صاحب المشروع الصغير.
- ٢ - الائتمان للمشروع الصغير.
- ٣ - دراسات الجدوى الاقتصادية.
- ٤ - التكاليف.
- ٥ - اقتصاد إدارى.
- ٦ - تسويق.
- ٧ - دور مؤسسات التمويل في تمويل المشروعات الصغيرة.
- ٨ - حالات تطبيقية في التسويق.
- ٩ - الإحصاء
- ١٠ - المتغيرات الدولية والإقليمية والمحلية وأثرها على طبيعة الأسواق.

ولقد أثمر التعاون مع الصندوق الاجتماعى للتنمية في تدريب خمس مجموعات متتالية على فكر العمل الحر، بداية من إيجاد فكرة صالحة للتطبيق في مجال المشروعات الصغيرة وعمل دراسة الجدوى المناسبة لها والسير في إجراءات الحصول على القروض والسير في إجراءات إنشاء المشروعات.

ثالثاً: الاستراتيجية المستقبلية لوحدة التنمية البشرية.

تهدف هذه الاستراتيجية إلى زيادة فرص

١ - تطوير البرامج التدريبية المقدمة لطلبة الكلية بما يتوافق مع احتياجات سوق العمل للطلبة الدارسين باللغتين العربية والإنجليزية.

٢ - تهيئة الطلاب للمشاركة في تنظيم ملتقى التوظيف، كذلك الاستفادة من الفرص المتاحة منه عن طريق عقد برامج تدريبية لكتابة السيرة الذاتية وإجراء المقابلة الشخصية، وقد تم عقد ست ملتقيات للتوظيف بحضور السادة الوزراء والمختصين. تم على هامش هذه الملتقيات مناقشة كيفية تفعيل دور الوحدة في توفير فرص العمل بالإضافة إلى أنه في الملتقى الأخير أعلن وزير البترول عن توفير ١٥٠ فرصة عمل لخريجي الكلية من الحاصلين على الدورات وتم إرسال السير الذاتية لسيادته حيث تم تعيين غالبية المتقدمين في إطار هذا البرنامج.

٣ - دعم العلاقات مع الشركات والمؤسسات والهيئات حيث أصبحت الوحدة مصدراً يعتد به في التوظيف المستمر خلال قاعدة معلومات عن الخريجين من الطلاب الذين اجتازوا دورات تدريبية وأصبحوا مؤهلين للحصول على وظائف حسب التوصيف الوظيفي (Job Description) يوضح مرفق (١) البرامج التدريبية التي تقدمها الوحدة لقسمي اللغة الانجليزية والعربية.

٤ - توضيح قاعدة معلومات الوحدة عن التوظيف حيث أنها وفرت فرص عمل مؤكدة لأكثر من ٣٠٠ خريج وفرص تدريب إلى ٤٠٠ خريج من العلم أن الكثير من الشركات لا تفصح بشكل واضح عن تم

مرفق (١)

البرامج التدريبية للتأهيل لسوق العمل لطلبة قسم اللغة الانجليزية:

Course Title	Duration
Financial Analysis	24 Hrs
Art Of Selling	24 Hrs
International Marketing	24 Hrs
Oil & Gas Accounting	24 Hrs
Managerial Economics	24 Hrs
Management Information System	24 Hrs
Audit Performance	24 Hrs

دعم البناء
المؤسسى
لوحدة التنمية
البشرية من
خلال تزويدها
بالمهارات
وعمل موقع
على الانترنت



أ - نشر ثقافة العمل الحر لطلاب الفرق الأولى في الكلية بما يكفل تشجيعهم أثناء مراحل الدراسة الأولية وبناء قدراتهم بشكل مستمر يؤهلهم للدخول في هذا المجال وتقييم قدراتهم لتحقيق ذلك.

ب - الاستفادة بنتائج التقييم السابق في تحديد الطلاب الأكثر قدرة على الدخول في مجال العمل الحر وذلك لتدعيم مهاراتهم قبل الوصول للسنوات النهائية.

ت - التعاون مع الصندوق في دعم المستفيدين من البرامج التدريبية في اختيار المشروعات المناسبة واعداد دراسات الجدوى وقابلية تنفيذ المشروعات.

وتوالى فعاليات المؤتمر في الجلسات وتناول بالمناقشة والعرض البحوث المقدمة للمؤتمر وأختتم بالتوصيات التالية:-

أولاً - توصيات عامة:-

التأكيد على استمرار الحكومة في سياساتها للتوسع والامتداد في الصحراء واستصلاح الأراضي لاجتذاب العمالة وتوسع دائرة التشغيل والإنتاج.

- ضرورة الاهتمام بإنشاء شبكة مواصلات وخدمات متكاملة للمناطق العمرانية الجديدة حيث أنها الأداة الجيدة لخلق مجتمعات المدن الجديدة وتطويرها وتنميتها عن طريق العنصر البشري.

- اهتمام الدولة بتشجيع الشباب الراغب في السفر إلى الخارج عن طريق مؤسسات رسمية تقدم برامج مؤهلة للسفر وفقاً لمتطلبات الدولة المستقلة للعمالة.

- تهيئة مناخ جيد للاستثمار بجذب المستثمرين العرب والأجانب.

- الربط بين سياسات التعليم واحتياجات سوق العمل، مع ضرورة تصميم المناهج التعليمية التي

خريجي كلية التجارة بل وكليات جامعة عين شمس في سوق العمل وتعتمد على المحاور الآتية:

١ - تضمين البرامج التدريبية لاحتياجات سوق العمل من خلال الاستطلاع المستمر لرغبات أصحاب العمل.

٢ - توفير برامج تدريبية لخريجي كليات جامعة عين شمس مثل الصيدلة والهندسة والتجارة في مجالات المحاسبة والإدارة والاقتصاد لدعم فرصهم في سوق العمل.

٣ - توسيع مجالات العمل الحر لخريجي الكلية وكذلك لعمل مشروعات تحتاج لخبرات متكاملة من خريجي جامعة عين شمس على أن ترتبط هذه المجالات أيضاً باحتياجات رجال الأعمال لمشروعات مغذية أو مكملية لمشروعاتهم وجارى التعاون مع الصندوق الاجتماعى بهدف إنشاء مركز في جامعة عين شمس كنافذة للطلاب تساعد على للدخول في مجال العمل الحر وتكفل الاستفادة من تكامل تخصصات خريجي الجامعة.

٤ - دعم البناء المؤسسى لوحدة التنمية البشرية من خلال تزويدها بالمهارات وعمل موقع علي الانترنت لتوسيع دورها في مواجهة البطالة وقد تم إنشاء هذا الموقع بما يكفل توفير فرص للطلاب للتقدم لفرص العمل من خلال الانترنت.

٥ - التنسيق بين وزارة القوة العاملة والهجرة من خلال الوكالة القومية للتشغيل والمجلس الأعلى لموارد البشرية لدعم فرص الطلاب في سوق العمل.

٦ - توفير برامج تدريبية لغير القادرين من طلاب الكلية (أجر رمزى) من خلال التبرعات والفائض المحقق في الوحدة.

٧ - تطوير أطر التعاون مع الصندوق الاجتماعى للتنمية بالاستفادة من التجربة السابقة للتعاون حيث تتمثل أهم التوجهات المستقبلية في هذا المجال فيما يلى:

رسم استراتيجية
مستقبلية
للصناعات
الصغيرة من خلال
زيادة فعالية
دور مؤسسات
التمويل

دعم الاعفاءات والمزايا الضريبية لأصحاب المشروعات الصغيرة

ج - فيما يتعلق بتأخير تعيين الخريجين:

١- توفير البرامج التدريبية المختلفة لتأهيل الخريجين على أن يضطلع بتلك المسؤولية وزارة الشباب ووزارة القوى العاملة ومركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار والجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء والجامعات من خلال مراكز ووحدات خدمة البيئة بالجامعات في منظومة واحدة متكاملة.

٢- بناء نظام معلومات متكاملة يوفر المعلومات عن الاحتياجات الحالية والمستقبلية لسوق العمل من التخصصات النوعية المختلفة مع ربطها بمخرجات المؤسسات التعليمية.

٣- توجيه الجهود لمشروعات جنوب الوادي في توشكى وشرق العوينات والوادي الجديد والواحات التي توفر فرص متعددة لعمل الخريجين.

٤- توفير احصاءات دقيقة عن فائض مخرجات التعليم عجزه بعرض توجيهه وترشيده بما يتلاءم مع احتياجات سوق العمل.

د - فيما يتعلق بتنمية المشروعات الصغيرة:

١- توفير قاعدة بيانات محدثة عن المشروعات الصغيرة من حيث حجمها وأنواعها ومواقعها ترشد صاحب المشروع لما يجب أن يفعله من حيث اجراءات الإنشاء والشروط التمويلية، وأعداد دراسات الجدوى.. الخ.

٢- رسم استراتيجيات مستقبلية للصناعات الصغيرة من خلال زيادة فعالية دور مؤسسات التمويل نحو مزيد من إقراض الأفراد عن طريق الصندوق الاجتماعي للتنمية وصندوق التنمية المحلية وبنك التنمية الصناعية.

٣- تقديم الدعم لأصحاب المشروعات الصغيرة لتفعيل النشاط التسويقي لمنتجاتهم من خلال المشاركة في المعارض والأسواق الخارجية على أن يتم ذلك نظير رسوم معقولة لهدف تخفيض التكاليف البيعة والتسويقية.

٤- وضع استراتيجيات متكاملة للمشروعات الصغيرة على مستوى الدولة تحدد دورها في خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية بأهداف جادة، وتتدخل الدولة في هذا التوجيه مع اتخاذ الاجراءات لتذليل العقاب وحل مشكلات هذه المشروعات من أجل دعمها.

٥- دعم الاعفاءات والمزايا الضريبية لأصحاب المشروعات الصغيرة وخاصة فيما يتعلق بالخضوع لضريبة المبيعات وإعفاء الأرباح التي تحقيقها من الخضوع لأحكام ضريبة الدخل.

تعتمد على تسليح الطالب بالمهارات المطلوبة لسوق العمل.

- تقرير نوع من الحماية الاجتماعية للمتقاعدين، من خلال الأخذ بنظام إعانات البطالة والمحافظة على مشروعات الضمان الاجتماعي والتوسع فيها ويكون ذلك من خلال تعويض المتعطل عن العمل بنسبة من الراتب الشهري.

ثانيا: توصيات نوعية:

أ- فيما يتعلق بالمشكلة السكانية وأثرها على تفاقم أزمة البطالة:

١- التوسع في المجتمعات العمرانية لتشمل أقاليم جديدة يمتد نشاطها من زراعة وصناعة وسياحة وتؤدي إلى انخفاض الكثافة السكانية بالمحافظة المأهولة والمكتظة بالسكان وإعادة التوزيع الجغرافي للسكان وبما يحقق خلق فرص عمل أكبر للشباب.

٢- التأكيد على أهمية دور المحليات في وضع وتنفيذ ومتابعة الاستراتيجيات والبرامج السكانية وذلك في إطار السياسات والإستراتيجيات السكانية العامة.

٣- وضع سياسة قومية لضمان حسن توجيه الهجرة الداخلية وتحقيق التوازن بين المكان والسكان من جهة وبين العائد منها واحتياجات السوق الداخلية من جهة وبين العائد منها واحتياجات السوق الداخلية من جهة أخرى.

٤- تقييم السياسات والبرامج والمشروعات السكانية التي تمت في افترات السابقة لمعرفة النجاحات والاختلالات في تحقيق الأهداف السكانية وتحليل أسبابها بحيث تكون هناك متابعة دورية لهذه الأسباب.

ب - فيما يتعلق بخصخصة الشركات وإعادة الهيكلة:

١- إجراء الدراسات المتأنية والمستفيضة التي تهدف إلى تقييم وضع كل شركة واختيار سياسة الإصلاح التي تتفق مع ظروف كل شركة.

٢- أن يراعى عند تطبيق المعاش المبكر تنفيذ نسب معقولة ومتدرجة عند تخفيض حجم العمالة، بحيث لا يؤثر خروج الأفراد على كفاءة الأداء واستمراره بفعالية.

٣- ضرورة التقدير الدقيق لقيم أصول المشروعات التابعة للشركات التي يتم خصخصتها بناء على قيمتها السوقية ومن خلال دراسات تقييمية موضوعية حتى لا يتم البخس بقيمة هذه الأصول.

أن التنمية الشاملة بوجه عام والإصلاح الإدارى بوجه خاص يرتبط أشد الارتباط بفاعليات العنصر البشرى، فتحقيق التنمية وإن كان يهدف إلى خير الإنسان فإنها لا يمكن أن تقوم أو تتحقق بدون جهد الموارد البشرية المتاحة لأى مجتمع فالإنسان هو وسيلة التنمية وغايتها فى آن واحد.

— ولكى يتحقق الإصلاح الإدارى المنشود كان لابد من مراعاة البعد الاجتماعى ومواجهة التحديات الاجتماعية من خلال تنمية العنصر البشرى.

وسوف نتناول فى هذا الجزء المجالات التالية:

● أهمية ومفهوم تنمية الموارد البشرية

● التدريب كمحور أساسى لتنمية الموارد البشرية

● المتطلبات الاجتماعية والثقافية الداعمة للإصلاح الإدارى

المقومات
الاجتماعية
والثقافية
لبرامج
الإصلاح
الإدارى

١. تنمية الموارد البشرية والهدف منها:	العديد من الأنشطة المرتبطة بتنمية الموارد البشرية وهى :	والاجتماعية.
تنمية الموارد البشرية هى تلك العملية المتكاملة المخططة موضوعيا القائمة على معلومات صحيحة والهادفة إلى زياد ثقافة القوى العاملة وتنمية قدراتها العقلية والفكرية والبدنية والمهارية إلى جانب تنمية الشعور بالولاء والانتماء وذلك لجعلها أكثر قدرة على التكيف مع البيئة المحيطة بها ومتناسبة مع متطلبات العمل.	١- التعليم بمراحل مختلفة.	٤ - نظام التحفيز السائد.
فعملية تنمية الموارد البشرية تهدف إلى إيجاد قوى عاملة على العمل وراغبة فيه.	٢ - التدريب بكافة أشكاله (تدريب إدارى / مهنى / قيادى / تحويلى).	٥ - الأجور والمرتبات
ولكى يتحقق ذلك فهناك	٣ - الرعاية الصحية	٦ - التقييم المستمر للأداء.
	٢. التدريب كمحور من محاور الإصلاح الإدارى:	٢. التدريب كمحور من محاور الإصلاح الإدارى:
	تدريب وتنمية العنصر البشرى وتطوير قدراته وإمكانياته بكل السبل ليتمكن من مواكبة ومعايشة المتغيرات السريعة والمتلاحقة	لضمان نجاح برنامج الإصلاح الإدارى الذى يقوم الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة على تنفيذه فقد اهتم الجهاز بتدريب وتنمية العنصر البشرى وتطوير قدراته وإمكانياته بكل السبل ليتمكن من مواكبة ومعايشة المتغيرات السريعة والمتلاحقة وبالتالى تحقيق التنمية الشاملة.
	وإذا كان التعليم يكسب	

إعداد:

أ. ليلى ناصف

رئيس قطاع التدريب بالجهاز
المركزى للتنظيم والإدارة

مسئولية.

● تغيير اتجاهات وميول الفرد والجماعة بما يؤدي إلى اكتساب الفرد والجماعة قيم واتجاهات إيجابية قبل العمل والوحدة الإدارية التي ينتمي إليها.

● تنمية الوعي بأهمية التغيير والابتكار للتعامل مع المتغيرات المحيطة، وتنمية المهارات الابتكارية بما يؤدي إلى تطوير العمل وفقا للمتغيرات العالمية والمحلية.

سياسات التدريب:

ولرفع مستوى جودة الأداء الوظيفي في الخدمة العامة فقد اهتم الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بتطوير سياسات التدريب بما يكفل تنمية مهارات وصقل القدرات البشرية بالقطاع الحكومي ورفع مستوى كفاءتهم على جميع المستويات.

وتتمثل هذه السياسات في الآتي:

— إنشاء مركز تدريب بكل وزارة ومحافظة وهيئة عامة يتبع السلطة المختصة بكل جهة، ويتولى في إطار السياسات العامة للدولة بوضع خطة تدريب العاملين بها لتنمية قدراتهم وإعدادهم لشغل وظائفهم الجديدة، على أن يباشر اختصاصاته على ضوء لائحة داخلية تتمشى مع السياسة والمعايير التي

المعارف والمهارات تتقدم بسرعة كبيرة، فما يتعلمه الفرد اليوم يصبح قديمًا غدا

الإدارة العليا.

● تطوير أداء ومهارات وقدرات العاملين بوحدات الجهاز الإداري للدولة والإدارة المحلية بما يمكنهم من المشاركة في تحقيق برنامج الإصلاح الإداري وخطط التنمية الشاملة.

وستعرض في هذا الجزء للآتي:

١ - أهداف وسياسات التدريب في مصر.

٢ - مستويات أجهزة ومراكز التدريب في مصر.

٣ - البرامج التدريبية والهدف منها.

١/٢ أهداف وسياسات تدريب العاملين بمصر:

أهداف التدريب:

● إكساب الفرد للمعرفة التي تتناول الجوانب الكلية والجزئية للعمل.

● تنمية المهارات اللازمة لأداء الفرد للعمل الذي يتولى

الفرد المعرفة والقدرة والمهارة الأساسية إلا أن ذلك وحده لا يكفي لوجود الفرد القادر على التعامل مع المتغيرات العديدة من حوله، ولذلك فإن التدريب نشاط مخطط مستمر يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات وإكساب الفرد المعلومات والمعارف الجديدة والاتجاهات الإيجابية اللازمة لتأدية العمل بصورة تتواءم مع التغيير والتطوير المستمر في عالم اليوم والغد فالمعارف والمهارات تتقدم بسرعة كبيرة، فما يتعلمه الفرد اليوم يصبح قديمًا غدا ولذلك فإن التدريب يعمل على سد الفجوة في المعارف والمهارات والاتجاهات نتيجة للتطورات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية التي تحدث الآن ومن المنتظر حدوثها غدا.

وتنفيذا لدور الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة في تحقيق الإصلاح الإداري

فإن استراتيجية الجهاز في مجال التدريب تتبلور في:

● دعم دور وحدات ومراكز المختلفة من خلال تقديم المعونة الفنية اللازمة لممارسة النشاط التدريبي بفاعلية.

● الارتقاء بمستوى كفاءة

اهتم الجهاز
المركزي للتنظيم
والإدارة بتطوير
سياسات التدريب
بما يكفل تنمية
مهارات وصقل
القدرات البشرية
بالقطاع الحكومي

يضعها الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة على أن يتم تحديثها سنويا في ضوء المتغيرات والتوجهات الجديدة.

— تقوم كل وحدة إدارية بإعداد خطة سنوية لتدريب العاملين بها مع تقديمها للجهاز المركزي للتنظيم والإدارة لمراجعتها في موعد غايته نهاية يناير من كل عام وعلى أن يراعى أن تتضمن الخطة مايلي:

● الاحتياجات التدريبية كما ونوعا.

● المنهج التفصيلي لكل برنامج متضمنا الهدف من البرنامج والموضوعات وأساليب التدريب وفقا لعدد الساعات المخصصة لكل موضوع، وأسلوب، تقييم المتدربين والبرامج، وعلى أن يكون الحد الأدنى لعدد المتدربين لكل برنامج ١٥ متدرب ولا يزيد على عشرين.

● التكاليف التقديرية للخطة وفقا للقواعد المالية المعتمدة من السلطة المختصة.

— التوسع في الترشيع لبرامج نظم المعلومات والحاسبات الآلية وشبكة الإنترنت لتواكب متطلبات العصر، وكذلك التوسع في برامج اللغات خاصة للعاملين

التنسيق والتكامل بين مراكز التدريب داخل كل قطاع من قطاعات الدولة بما يحقق ترشيد الانفاق العام

الذين تتطلب طبيعة عملهم ذلك وعلى أن يتم الترشيع بمعاهد ومراكز متخصصة ومعتمدة.

— التوسع في مجال التدريب التحويلي بهدف تحويل العمالة الزائدة عن حاجة العمل بالجهاز الحكومي إلى طاقات تسد العجز لبعض التخصصات.

— التنسيق والتكامل بين مراكز التدريب داخل كل قطاع من قطاعات الدولة بما يحقق ترشيد الانفاق العام وعدم تكرار البرامج التدريبية.

— الاهتمام بتدريب العاملين الجدد خلال فترة الاختبار من خلال برنامج توجيهي عام يهدف إلى تعريفهم بدور الدولة والتغيرات السياسية والاقتصادية وواجبات ومسئوليات العاملين،

نظم المعلومات واستخدام الحاسب الآلي وكيفية التعامل مع الآخرين.

— يتم إعداد وتنمية مهارات المرشحين لشغل الوظائف القيادية المدنية قبل الترقية لتلك الوظائف وأن يتم اجتيازهم التدريب الذي ينفذ بمركز اعداد القادة للقطاع الحكومي بنجاح أو المراكز التدريبية القيادية الأخرى المعتمدة.

— تعتبر الفترة التي يقضيها العامل في التدريب فترة عمل يتمتع فيها بجميع المزايا التي يتمتع فيها بوظيفته ويعتبر التخلف عن التدريب إخلال بواجبات الوظيفة.

٢/٢ مستويات أجهزة ومراكز التدريب الإداري:

في ضوء الإطار القانوني (قوانين، قرارات رئيس الجمهورية، قرارات رئيس الوزراء، وقرارات وزير الدولة للتنمية الإدارية) توجد عدة أجهزة ومراكز تدريبية تقوم بممارسة النشاط التدريبي على ثلاث مستويات على النحو التالي.

أ - على المستوى المركزي:

● الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.

١٩٩١ ولائحته التنفيذية هذه البرامج مركزيا بمركز إعداد القادة للقطاع الحكومي بالنسبة للعاملين بالجهاز الإداري للدولة ، أما العاملين بوحدات القطاع العام فيتم إعدادهم وتدريبهم بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية، والعاملين بوحدات قطاع الأعمال العام بمركز إعداد القادة لقطاع الصناعة، وقيادات الإدارة المحلية بمركز التنمية المحلية بسقارة.

والهدف من تلك البرامج القيادية

— تعريف القيادات الادارية بدور الدولة فى المجالات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والمتغيرات العالمية والمحلية.

— تنمية المفاهيم الادارية لدى القيادات وتزويدهم بأساليب الإدارة الحديثة وتكنولوجيا المعلومات ومجالات تطبيقها فى الوحدات الادارية.

— تنمية المهارات والخبرات القيادية والسلوكية لزيادة الوعى الكامل لمسئولياتهم عن تطوير الأداء بالوحدات الادارية وتقديم الخدمات للمواطنين فى سهولة ويسر.

— المشاركة الفعالة

الخاص بإنشائها وتعتمد كمراكز الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة.

٢/٢ البرامج التدريبية:

يقوم الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة من خلال مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي (القاهرة، والإسكندرية) ومديريات التنظيم والإدارة بالمحافظات بتنفيذ العديد من البرامج التى تتوافق مع احتياجات العاملين الدولة.

البرامج القيادية:

وتنقسم تلك البرامج إلى ثلاث مستويات:

● برنامج إعداد القيادات لشغل وظائف الدرجة الممتازة (٤ أسابيع).

● برنامج إعداد القيادات لشغل وظائف درجة مدير عام (٦ أسابيع)

فمنذ صدور قانون ٥ لسنة

يوجد مراكز تدريب خاصة وهى مراكز يقوم القطاع الخاص بإنشائها وتعتمد كمراكز الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة

● مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي

● أكاديمية السادات للعلوم الادارية.

● مركز إعداد القادة لقطاع الأعمال

● مركز التنمية المحلية بسقارة

ب - مراكز تدريبية على المستوى القطاعي:

● مركز منار مصر للبترو.

● مركز تدريب العاملين على قطاع الانتاج الحربى:

— على مستوى المحليات: توجد مراكز على مستوى المحافظات على النحو التالى:

● مراكز تتبع مديريات التنظيم والإدارة.

● مراكز تتبع مديريات الخدمات، (التعليم / الصحة / الشئون الاجتماعية / الرى ... الخ)

— على مستوى الوزارات، والهيئات العامة:

حيث يوجد مركز بكل وزارة وهيئة مسئول عن إعداد خطة لتدريب العاملين بها.

وبالإضافة إلى تلك المراكز يوجد مراكز تدريب خاصة وهى مراكز يقوم القطاع

**تنمية المفاهيم
الأدارية لدى
القيادات وتزويدهم
بأساليب الإدارة
الحديثة
وتكنولوجيا
المعلومات ومجالات
تطبيقها فى
الوحدات الادارية.**

والتفكير العلمي والابتكارى
لحل المشكلات التى تعترض
سير العمل.

— برامج غير قيادية
للإدارة العليا وتنقسم إلى
ثلاث مستويات:

● برنامج للإعداد لشغل
وظيفة مستشار (أ) تعادل
الدرجة الممتازة.

● برنامج للإعداد لشغل
وظيفة مستشار (ب) تعادل
الدرجة العالية.

● برنامج للإعداد
لشغل (وظيفة كبير باحثين/
إخصائين، وظيفة كبير كتاب
فنيين) تعادل درجة مدير عام.

— برامج لتدريب الإدارة
الوسطى والإشرافية تهدف
إلى إعداد وتنمية مديرى
الإدارات (٥ أسابيع).

— برامج تخصصية فى
مجال التنمية الإدارية (٢٧)
برنامج وتتراوح مدة البرنامج
ما بين أسبوع إلى خمسة
أسابيع حسب الهدف من
البرنامج

— برامج الحاسب الآلى
وتشمل (٢١) برنامج تتراوح
مدة البرنامج ما بين أسبوع
وثلاثة أسابيع.

المقومات الاجتماعية والثقافية
الداعمة للإصلاح الإدارى،

بقدر اهتماما بالمقومات

برامج تخصصية فى

مجال التنمية

الإدارية (٢٧) برنامج

وتتراوح مدة البرنامج

ما بين أسبوع إلى خمسة

أسابيع

الاجتماعية والثقافية بقدر
نجاحنا فى تحقيق برامج
الإصلاح بقدر نجاحنا فى
تحقيق برامج الإصلاح
الإدارى، ونوضح المقومات
على النحو التالى:

— المراجعة المستمرة
لهيكل الأجور لتحسينه بالقدر
الذى يتناسب مع الغلاء
المتزايد للأسعار وتخفيفا
للععب الواقع على العاملين،
والعمل على تخفيض أسعار
الضرائب على الدخل، وكذلك
زيادة حد الإعفاء للأعباء
العائلية لإنقاص المرتبات
بطريقة غير مباشرة.

— الاهتمام بتطوير نظام
الحوافز وربطة بالكفاءة
والأداء المتميز فى خدمة
المواطنين وبأن يكون نظاما
شاملا التميز فى خدمة
المواطنين وبأن يكون نظاما
شاملا للحوافز المادية
والمعنوية الإيجابية والسلبية.

— المراجعة المستمرة
للهيكل الوظيفية لوحدات
الجهاز الحكومى والعمل على
الآتى:

● سد العجز فى الوحدات
التي تعاني نقصا فى العمالة
من الوحدات التي تعاني من
تضخم فى العمالة، وعلى أن
يراعى أن تكون الخبرات
والمهارات متناسبة مع
احتياجات كل وحدة.

● تيسير الخروج للأعداد
الزائدة مع العاملين بنظام
المعاش المبكر مع تنشيط
دور الصندوق الاجتماعى
للتنمية والجمعيات الأهلية فى
تدبير مجالات للعمل المنتج
كم خلال توفير التمويل
اللازم والمساندة الفنية
والإدارية والتدريب وفتح
أسواق محلية وعالمية
لمنتجاتهم.

— ضرورة الاهتمام
بمراعاة الأساليب العلمية
الموضوعية عند الاختيار
والتعيين للوظائف العامة
لاجتذاب العناصر البشرية
الكفاء والمؤهلة.

— اختيار القيادات الإدارية
ذات التأهيل والخبرة والكفاءة
والجدارة والقدرة على تولى
الوظيفة العامة مع ضرورة
إتاحة التدريب المستمر لهم
وتزويدهم بالصلاحيات فى
اتخاذ القرارات.

وذلك من خلال صناديق اجتماعية تمول من مساهمات المتعاملين ونسبة من إيرادات الوحدة، وما يتم توفيره من اعتمادات مخصصة.

— برامج نمطية وتوجه لحاملي المؤهلات المتوسطة وتشمل (١٠) برامج تتراوح مدة البرنامج ما بين أسبوع وأربعة أسابيع ويصل عدد المتدربين بالمركز خلال عام ٢٠٠٣ / ٢٠٠٤ (٥٦١٨) متدربا منهم (٢١٦٨) متدربا من قيادات الإدارة العليا.

— وإلى جانب تلك البرامج التي تنفذ تحت الإشراف المباشر للجهاز المركزي للتنظيم والإدارة فهناك العديد من البرامج التي تنفذ بوحدة الجهاز الإداري والإدارة المحلية من خلال مراكز الوزارات والمصالح والهيئات العامة، والمحافظات ويصل عدد المتدربين خلال عام ٢٠٠٣ / ٢٠٠٤ (٣٨٨٤٣١) متدربا منهم (٢٢٤٠٦٧) متدربا من وحدات الجهاز الحكومي (١٦٤٣٦٤) متدرب من وحدات الإدارة المحلية.

— ويبلغ عدد المتدربين في مجال التدريب الإداري (١٣٦٨٥٠) متدربا منهم (٤٢٦٤٤) متدربا من وحدات الجهاز الحكومي، (٩٤٢٠٦) متدرب

يكون جو العمل ممتعا ويتصف بالاحترام والإنسانية، ولذلك لابد من استخدام كافة الوسائل التي يكون من شأنها تعزيز دور العنصر البشري.

— نشر الثقافة ودعم القيم والاتجاهات الإيجابية نحو الجهاز الحكومي والتأكيد الدائم على أنه جهاز قائم لتقديم خدمة المواطنين وليس ممارسة سلطة عليهم، وكذا زيادة وعي للمواطنين ونشر ثقافة استخدام التقنيات الحديثة وذلك من خلال أجهزة الإعلام المسموعة والفردية والمرئية والقوافل التنموية التي تقوم بها الجامعات والجمعيات الإيجابية تجاه المجتمع.

— توفير كافة أشكال الخدمات الاجتماعية والعلاجية للعاملين بما يؤدي إلى زيادة حقيقية في دخولهم دون زيادة في أعباء الموازنة

توفير كافة أشكال الخدمات الاجتماعية والعلاجية للعاملين بما يؤدي إلى زيادة حقيقية في دخولهم دون زيادة في أعباء الموازنة

— التأكيد على استخدام النظم الموضوعية لمعدلات الأداء والمقرارات الوظيفية كما ونوعا حتى يمكن تقييم أداء العاملين وفقا لنظم تقييم أداء موضوعية.

— التطوير المستمر للتعليم ليتناسب مع الاتجاهات الحديثة والمتغيرات التكنولوجية والاجتماعية والبيئية المحلية والعالمية.

— الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين باعتباره النشاط الأساسي لتنمية المهارات والقدرات والخبرات والمعلومات ودعم الاتجاهات الإيجابية والسلوك المتعاون بين أفراد القوى العاملة. وبالتالي يؤدي إلى وجود الأفراد القادرين والراغبين على المشاركة في العمل وتحقيق برامج الإصلاح الإداري، على أن يراعى في النشاط التدريبي أن يغطي كافة الاحتياجات التدريبية للقوى العاملة وأن يساهم المتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية الحالية والمستقبلية.

— التأكيد على العلاقات الإنسانية أكثر من العلاقات الوظيفية فالوقت يقضى في العمل فالفرد يقضى في العمل وقتا طويلا فمن المفروض أن

نظرات في الإدارة الحديثة

«القسم الرابع»

استعرضنا في المقال السابق التطبيقات الممكنة للتنمية البشرية بالنسبة إلى قطاعات الرجال والنساء والشباب وفي هذا المقال محاولة لاستعراض مجالات التنفيذ لهذا التطبيق «وقل إعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون».

«نظرة إلى الاستثمار والتشغيل لتطوير التنمية وعلاج مشكلة البطالة»

«وقل إعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون».

العلاج لمعوقات التنمية ومشكلات الاستثمار والتشغيل وتحقيق ذلك يكون عن طريق توفير القدوة الحسنة من الرؤساء والأباء والأمهات رجال التعليم وتطوير المناهج الدراسية التي تهتم بالتربية الدينية والثقافة الدينية وإحياء الضمائر..

وتلحق التربية البدنية بالتربية الدينية حيث حث رسول الله ﷺ الناس عليها بقوله «علموا أولادكم السباحة والرمية وركوب الخيل» فالعقل السليم في الجسم السليم. وللتربية الرياضية أثرها في تكوين جسم الإنسان وبنيته وفي تكوين شخصيته السوية وتقوية إنتمائه الاجتماعي والوطني وزيادة نشاطه.

وللتربية الوطنية أهميتها كذلك ويجب غرسها في النفوس منذ الطفولة لتقوية الشعور بالانتماء الوطني وحب الوطن وتلحق التربية السياسية بالتربية الوطنية بإقامتها على

القرآن الكريم «يؤثرون على أنفسهم ولو كان بهم خصاصة» ويحض الدين على المحافظة على المال العام ويعتبر إتقان العمل عبادة وقربى إلى الله تعالى حتى ولو كان الأجر غير عادل لهذا وجب الاستجابة لما تمليه الفطرة من حب التدين بالاهتمام بالتربية الدينية وتهذيب السلوك وارساء القيم النبيلة والحماية من الانحراف والمؤثرات الفاسدة، وبهذا يمكن أن يتوافر

التربية سمة أساسية للمصريين من قديم الزمان ومصر قلعة للتدين وكعبة للدارسين له ويتوافر العلماء الكبار بها

وتأتى التربية الدينية فى مقدمة هذه المجالات خاصة وأن التربية سمة أساسية للمصريين من قديم الزمان ومصر قلعة للتدين وكعبة للدارسين له ويتوافر العلماء الكبار بها، والمصرى معروف بالصبر والدأب على العمل الصالح المتقن ويرعى الله فى تعامله ولهذا يرى أن الدين يعتبر عنصراً أساسياً فى بناء المواطن المصرى وهذا يدعو إلى العناية بالتربية الدينية للصغار وإلى التوجيه الدينى للكبار على أساس أن هذا يضمن رخاء المجتمع وسعادة الإنسان فى الدنيا والآخرة فالشخص المتدين يتسامح عن الأحقاد ويتخلص من الشهوات والأهواء والمطامع ويراقب الله فى كل تصرفاته وصلاته بالله وبالناس وفى هذا تغلب على الكثير من المشكلات السلوكية للناس حيث أن الدين ينهى عن التعدى على حدود الله وعن الأنانية والأثرة حيث يصفهم

الأستاذ الدكتور عبد الفتاح إبراهيم السيد بلور وكيل وزارة سابق بالجهاز المركزى للتنظيم والإدارة وأستاذ تشريعات التنمية والعلاقات الدولية بجامعة القاهرة وعضو مجلس إدارة الجمعية العربية للإدارة العامة والمحامى بالنقض ومجلس الدولة والمحاكم العليا الأخرى ومستشار جمعية الحوار العربى الأوروبى العلمية فى لاهى بهولندا

**تعميم تعليم الصغار
في القرى والنجوع
والأحياء السكانية
يؤدي بهم إلى أن
يشبوا ملمين
بالقراءة والكتابة.
إن الشوارع حتى في
المدن مليئة
بالأطفال
المتسربين من
التعليم ويقومون
بأعمال حقيرة مثل
التسول والتطفل
على السيارات
وغيرها**

عن طريق الصبية، حيث يلاحظ اضطراب كثير من أهل الريف إلى إرسال أبنائهم للعمل في هذه العمليات الحقلية ليأتوا لهم بدخل ولا يهتم بتعليم الصغار إلا من كان مؤسراً وليس في حاجة إلى تشغيل أبنائه الصغار.

إن التسرب من التعليم يؤدي بالتالي بهم حين يكبرون إلى زيادة نسبة الأمية لدى الكبار. وإن مثل الاكتفاء بمحو أمية الكبار فقط كمن يوفر بالوعة واحدة لعشرات الحنفيات التي تسيل الماء. إن الحل الجذري الذي سيؤدي تلقائياً إلى الحد من ظاهرة الأمية إن لم يكن القضاء عليها هو تعميم تعليم الصغار في القرى والنجوع والأحياء السكانية فهذا يؤدي بهم إلى أن يشبوا ملمين بالقراءة والكتابة. إن الشوارع حتى في المدن مليئة بالأطفال المتسربين من التعليم ويقومون بأعمال غير فنية بل وربما حقيرة مثل التسول والتطفل على السيارات وغيرها بطرق مختلفة ليجلبوا لذويهم دخلاً سهلاً فلا بد من النظر إلى محو الأمية بنظرة علمية شاملة واسعة لا يشوبها قصور وبوعى صحيح واخلاص دون سمعة.

كما يجب أن يهتم بمحو الأمية الثقافية ومن الضروري التأكيد على التنمية في المجالات الاقتصادية والإدارية لزيادة فرص العمل والتشغيل لتدعيم السلام الاجتماعي وتوطيد أركان الانتماء والوحدة الوطنية على أساس حقيقي من العدالة الاجتماعية وتكافؤ الفرص وإن من أكبر مهام

**العقل السليم في الجسم
السليم. والتربية
الرياضية أثرها في
تكوين جسم الإنسان
وبنيته وفي تكوين
شخصيته السوية
وتقوية إيمانه
الاجتماعي والوطني**

ومن هنا ظهرت الحاجة إلى تنمية مراكز رعاية الأمومة والطفولة. فتنمية النساء هو المدخل الأساسي للتنمية المتكاملة الشاملة..

ولما كان الإنتاج يتأثر كثيراً بأمية العاملين وأنه كلما ارتفع المستوى التعليمي إزدادت نسبة الإنتاج وتحققت التنمية بشكل واضح كان لابد من الاهتمام بمحو الأمية، مع الأخذ في الاعتبار أن للأمية أثرها في المسائل المعيشية والأمور السياسية والاجتماعية وفهم معنى الديمقراطية والحرية المشاركة في قضايا المجتمع لقد بذلت جهود مشكورة في محو أمية الكبار، ولكن يلفت النظر هنا إلى أهمية محو أمية الصغار عن طريق ضبط التعليم الأولى الإلزامي وتوفير الحوافز المادية مثل تقديم وجبات غذاء ونحو ذلك للتلاميذ لجذبهم إلى المدارس والقضاء على ظاهرة التسرب من التعليم وتوفير الحالة المعيشية لأسرهم وتوفير بدائل لإنجاز العمل في الحقول مثل جنى القطن وغير ذلك من الأعمال الزراعية التي تؤدي

الحوار والديمقراطية الحقيقية الرأي الآخر والاعتراف بالآخرين الموجودين فعلاً وتقوية الشورى والحرية والمشاركة في اتخاذ القرار واحترام رأى الأغلبية عن طريق التصويت وعلى المؤسسات التعليمية والشعبية والمحلية الاهتمام بذلك.

ويجب الاهتمام بدور وسائل الإعلام والاتصال في مجال تنمية الثقافة العامة. وتأتي الصحافة والإذاعة والتلفزيون في مقدمة هذه الوسائل. ومن الواضح أثر التليفزيون في حياة الناس وهذا يلقي مسئولية كبيرة على وسائل الإعلام في نشر الثقافة العامة الصحيحة الجيدة غير المبتذلة ولذلك لابد من إحكام خطط هذه الوسائل لإعطاء التربية الصحيحة والثقافة الحميدة للجماهير بكل فئاتهم لأن التنمية الثقافية أساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية فالثقافة هي المظهر للسلوك الروحي والمادي للإنسان ومن ثم وجب تنقية وسائل الإعلام من كل ما يشوبها ويتعارض مع القيم الروحية ويجب كذلك الاهتمام المكثف بتثقيف النساء في مراحل النمو المختلفة لأنها المعلم الأصيل للأجيال المقبلة، وقد قال الشاعر: وإذا النساء نشأن في أمية رضع الرجال جهالة وخمولا. فتنمية المرأة هو المدخل الصحيح للتنمية الاجتماعية والاقتصادية وفيه أيضاً حل للمشكلة السكانية حيث تفهم المرأة جيداً أهمية تنظيم الإنجاب كذلك لتنمية النساء أثره في التنمية الصحية بدءاً بالجنين ثم الطفل والشباب.

التنمية الاجتماعية والاقتصادية الاهتمام بإنشاء المدن والمجتمعات الجديدة وإعطاء الأولوية لدعم البناء الأساسي للتنمية إن الاهتمام بالتنمية الاقتصادية والإدارية يزيد الأمل في مستقبل زاهر يزخر بفرص العمل للناس ويضمن قيام السلام الاجتماعى بشكل جاد ويضمن القضاء على الظواهر السيئة فى الشوارع مثل التنطع والتسول وزيادة عدد المتطفلين على أصحاب السيارات الخاصة بإدعاء حراستها أو خدمتها ويحتكرون الشوارع بالبلطجة ومعروف أنه من المقرر أن «كل ما أخذ بسيف الحياء فهو حرام».

وحيث أن المجتمع المصرى فى الغالب الأعم هو مجتمع زراعى فإنه يصبح لزاماً العمل على تحقيق التنمية الاقتصادية الزراعية الأفقية بزيادة المساحات المزروعة وكذلك الرأسية بزيادة إنتاجية الوحدة المساحية للحصول منها على أكبر إنتاج ممكن وذلك عن طريق تحقيق الكفاءة الإنتاجية لهذه الوحدات وذلك عن طريق تعديل استخدامات الموارد الانتاجية الزراعية المتاحة وتحسين صفات تلك الموارد. وتعتبر برامج التنمية الاقتصادية الزراعية الرأسية من المسائل الرئيسية لزيادة حجم الناتج الزراعى فى فترة زمنية معينة وتتميز هذه البرامج بصغر حجم الاستثمارات اللازمة لتنفيذها بالمقارنة بالاستثمارات اللازمة لبرامج التنمية الأفقية وانتشار الزراعة التقليدية التى يقوم

التوسع فى زراعة الخضر والفاكهة والإنتاج الحيوانى بهدف تصنيع هذه المنتجات الخام والتي هى ميسرة فى المزارع الكبيرة

عليها الإنتاج الفردى فى مزارع فردية تقف حجر عثرة أمام الأخذ بالأساليب العلمية الحديثة فى عملية الإنتاج والتنمية الزراعية ولذلك يوصى بأن تعتمد الزراعة فى تطويرها الحديث على الأخذ بأسلوب المشروع الزراعى والصناعى وتطوير التصنيع الزراعى، والتوسع فى المساحة الزراعية الكلية وتطوير الزراعة التقليدية بحيث تشمل إلى جانب المحاصيل الحقلية المزيد من زراعة الخضر والفاكهة والإنتاج الحيوانى بهدف تصنيع هذه المنتجات الخام والتي هى ميسرة فى المزارع الكبيرة وهذا من شأنه أن يوفر فرص عمل وتوطين السكان فى مجتمعات جديدة والقضاء تركيزهم فى المناطق القديمة، وبهذا أيضاً تزيد القيمة المضافة للإنتاج القومى مما يزيد من فرص التنمية.

ويلاحظ أن المشروعات الزراعية الصناعية تستلزم استثمار أموال تفوق كل رأس المال المستثمر فى المشروع الزراعى الفردى التقليدى

ولذلك فإنه من الضرورى عمل دراسات جدوى قبل تنفيذ هذه المشروعات الزراعية الصناعية حتى يمكن إتخاذ القرار بشأنها خاصة وأن مثل هذه المشروعات تعتمد فى كثير من الحالات على القروض ولذلك لابد من الاطمئنان إلى أنه يوجد عائد للتشجيع على القيام بها. فالمشروعات ماهى إلا نشاط اقتصادى يتضمن إنفاق نفود بهدف توقع الحصول على إيراد فى المستقبل وكل مشروع هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة التى يمكن تخطيطها وتنفيذها وتشغيلها كوحدة مستقلة ولذلك فإن أى مشروع يتطلب تخطيطاً وتمويلاً لينفذ كوحدة ذات كيان محدد نشاطه اقتصادياً يتضمن تكاليف وإيرادات واتخاذ القرار بشأن تنفيذ المشروع أو عدمه يتوقف على المقارنة بين التكاليف والإيرادات.

وكما سبق ذكره فإن التنمية فى كل مجالاتها تعتمد بالدرجة الأولى على تنمية الإنسان حيث أن الإنسان هو الذى يحقق التنمية جميعها. ويقول الله عز وجل «إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم» فتنمية الإنسان تأتى عن طريق تغيير ما فى النفوس بمشاهدة السلبيات فى تصرفات المواطنين بكل مراتبهم فى حياتهم اليومية وفى أدائهم لأعمالهم وفى ممارساتهم وعلاقاتهم الاجتماعية وإعادة النظر فى هذه الأساليب وتعديلها بما يحقق تنمية الناس طبقاً للمواصفات التى يتطلبها المجتمع وطبقاً للقيم الدينية والتراث الثقافى وعند إعادة

المجتمع المصرى
فى الغالب الأعم هو
مجتمع زراعى فإنه
يصبح لزاماً العمل
على تحقيق
التنمية الاقتصادية
والزراعية الأفقية
بزيادة المساحات
المزروعة وكذلك
الرأسية

والتربوية وغيرها وذلك في نطاق خطة التنمية الشاملة التي تشمل في الأساس تنمية الإنسان في كل الجوانب الخلقية والحضارية والنفسية والسياسية والاجتماعية والإدارية وإيقاظ ضمائر الناس.

وتنفيذ هذه الخطة يتناول الطفل الصغير برسم خطوط تنشئية في محيط الأسرة والمدرسة والمجتمع بكل أبعاده وأن تكون عملية تنمية ذات مفهوم مستمر يشمل تنمية المتعلم والمعلم ومن المفاهيم المعروفة أن التعلم في الصغر كالنقش على الحجر أما التعلم في الكبر فهو كالنقش على الماء، فالأول يثبت ويبقى والآخر يضيع ويمحى في الحال والبناء الجديد أسهل في إقامته من المحافظة على بناء قائم ولعل هذا يوضح أهمية العناية القصوى بتكوين الصغار قبل أن يشبوا فالشجر الذي ينبت مستقيماً يظل على حاله أما الشجر الذي يكبر باعوجاج فيظل معوجاً ويصعب إعتداله بعد ذلك، فمن شب على شيء شاب عليه ولا حول ولا قوة إلا بالله العلي العظيم إن الصغير كقطعة العجين يستطيع الخباز الماهر أن يشكلها كيف يشاء في حين أن العجين اليابس يتكسر وينفطر عقده. وكل ذلك يوضح أهمية التركيز على تنمية الصغار والعناية بتربيتهم تربية صحيحة وسليمة وبنائهم على أسس واضحة من القيم والمبادئ لتكوين الشخصية القوية البناءة فيهم فيفيدوا مجتمعهم عندما

وصف الدواء فالتعرف على الأعراض الدخيلة على المجتمع المصري وأسبابها أمكن التصدي لها ووضع المقترحات لعلاجها بمجالات التنمية المختلفة التي تدور فيها عملياتها في الأسرة ثم المدرسة من تربية دينية وتربية بدنية ورياضية وتربية وطنية وسياسية وثقافية عامة وتنظيف وتنقية وسائل الاتصال والإعلام للاهتمام بالأخلاق كأساس للتنمية بالنسبة إلى الرجال والنساء والشباب والعمل الجاد الواعي لمحو الأمية بكافة صورها بشكل كامل وشامل على أساس علمي سليم وأن يسير هذا جنباً إلى جنب مع التنمية الاقتصادية والتي لها أهمية خاصة لدى الباحثين والمخططين وصانعي القرارات.

ومما سبق يتبين أن قضية التنمية هي قضية متشعبة ولذلك وجب تناولها في إطار خطة متكاملة ومتوازنة تشارك في وضعها جميع الهيئات والمؤسسات السياسية والاقتصادية والاجتماعية

قطعة العجين

يستطيع الخباز

الماهر أن يشكلها

كيف يشاء في حين

أن العجين اليابس

يتكسر

وينفطر عقده

النظر في التنمية البشرية لابد من أن يشمل ذلك الطفل الصغير البريء والشخص الكبير الذي شب وعاش في بيئة معينة حتى وصل إلى ما وصل إليه من مستوى تربوي وثقافي وسلوكي، ولتنمية النوعين المذكورين يلزم وضع نموذج متكامل للمستهدف من عملية التغيير والتنمية ويلزم إيقاظ الضمائر والكشف عن المقومات الأصلية للشخصية الوطنية وسماتها الجوهرية التي كانت أساساً لتجانس الشعب المصري على مر العصور والتاريخ والتي يختص المصري بها وتشكل خصائص الدين والأسرة والوطن أهم هذه المقومات استثمارها والخصائص فيجب العمل على استثمارها وزيادتها وتنميتها حتى تكون أساساً لبناء التنمية في كل المجالات والإسلام يزيد من الخصائص المذكورة خصباً وعمقاً ويدعمها مما أمكن معه التلاقى مع الحضارات والفكر الإنساني وإثرائها ويلزم أن يكون هذا هو الأساس لوضع خطط التنمية ورسم أساليبها سواء بالنسبة للصغار أو بالنسبة إلى الكبار، والتعرض للواقع الحالي والعمل على تخطي العقبات القائمة والمشكلات البارزة سواء أكانت في الأسرة أو المدرسة أو المجتمع الخارجى بكل أجهزته ومؤسساتها وقياداته واجتثاث السلبيات الطارئة على المجتمع الذي أثرت في الظروف الاجتماعية والأخلاقية والاقتصادية والسياسية.

وإذا ما عرف الداء سهل

قضية التنمية هي

قضية متشعبة

ولذلك وجب تناولها

في إطار خطة

متكاملة ومتوازنة

تشارك في وضعها

جميع الهيئات

والمؤسسات

السياسية

والاقتصادية

والاجتماعية

والتربوية

إن مهمة تنمية الشخص الكبير شاقة وعسيرة لأنها تعرض في سابق عهده لتيارات سياسية واجتماعية واقتصادية وثقافية.. أثرت في تكوينه وفي ضميره وشخصيته

يكبرون ويشبون.

وإن مهمة تنمية الشخص الكبير شاقة وعسيرة لأنه تعرض في سابق عهده لتيارات سياسية واجتماعية واقتصادية وثقافية أثرت في تكوينه وفي ضميره وشخصيته وترجع صعوبة اصلاحه وتنميته إلى أنها تتطلب اجتثاث قيم وسلوكيات واتجاهات غير مرغوب فيها إذ هي طارئة ودخيلة ولذلك يتطلب اصلاحه العمل على إزالة أسباب هذه الانحرافات وإعادةه إلى جوهره الأصيل ببناؤه من جديد طبقاً للمواصفات والخصائص والمقومات الأصلية للمواطن الصحيح من غير تزيف مع امداده بما يقتضيه العصر من رقى وتقدم، والعمل الصادق على إيجاد فرص عمل وارتزاق حلال له حتى يستطيع أن تقيم أسرة طيبة بما يحتاجه ذلك من دخل عادل يستطيع معه تدبير المسكن الملائم وتربية أبنائه تربية سليمة إن في زيادة فرص العمل وبالتالي إيجاد دخل للشباب سيقبل بالتالي من عدد الفتيات الكثيرات اللاتي لا تتاح لهن فرص الزواج، فالرسول ﷺ يقول «من أصابته منكم الباءة» أي السعى من العيش فليتزج فمن لم يستطع فعليه بالصوم فإنه له وجاء أي وقاء وتسهيل الزواج الشرعى سيؤدى بالتالى إلى القضاء على الانحرافات والقضاء على ظاهرة الزواج العرفى لأنه باطل وحرام وكذلك القضاء على ظاهرة الأطفال اللقطاء، وأن الأولى أن تنفق الأموال

«فقلت استغفروا ربكم أنه كان غفار يرسل السماء عليكم مدرارا ويمدكم بأموال وبنين ويجعل لكم جنات ويجعل لكم أنهارا»

التي يضطر إلى انفاقها لإنشاء دور الرعاية اللقطاء الأولى أن تنفق هذه الأموال حين توفيرها لاصلاح حال الشباب وتمكينهم من العمل وبالتالي من الزواج الشرعى، مع نصح الأسر بعدم التغالى في متطلبات الزواج والتيسير على الشباب، فكل شئ يبدأ صغيرا ثم يكبر، فعلى العائلات المساعدة في تكوين الأسر الصغيرة من الشباب بالتسهيل فى الطلبات وفهم القول الذى مؤداه «خذوهم فقراء يغنيكم الله ويغنيهم من فضله»، والاعتقاد بأن اليسر سيأتى بمشيئة الله تعالى لأن بقاء الحال من المحال وهذا ثابت فى قول الله عز وجل «إن مع العسر يسرا إن مع العسر يسرا» وتدعى النظريات الاقتصادية أنه كلما زاد المال عند الأسر فأنجابها يقل وأنه كلما قل الدخل عند الناس زاد انجابهم على أساس أن الأغنياء يحافظون على مستوى الاجتماعى مرتفع فيحدون النسل للمحافظة على هذا المستوى الاجتماعى العالى الذين يحتاج إلى نفقات كبيرة، بعكس الفقراء الذين لا يعينهم

هذا فى شئ لأنهم غير حريصين على أى مستوى اجتماعى فيكثرون من الانجاب أملا فى أن يساعدهم أولادهم فى جلب الرزق ولو بالأعمال الغير فنية والغير دقيقة والتي لا تحتاج إلى تعليم أى أن زيادة السكان فى معادلة عكسية مع زيادة الغنى أو نقصه ويقول «مالتنس» فى نظريته عن السكان أن الناس يزدون بمتاولية هندسية أى بالتضاعف ٢، ٤، ٨ وهكذا بينما أن المواد الغذائية تزيد بمتاولية حسابية فقط ١، ٢، ٣ وهكذا وعلى عكس هذا يلاحظ أن الاسلام يهتم بتحقيق الدخل أولا الذى يساعد على الزواج وبناء الأسرة وانجاب الأبناء وحسن تربيتهم، يتضح ذلك فى قول القرآن الكريم على لسان سيدنا نوح عليه وعلى رسولنا الصلاة والسلام: «فقلت استغفروا ربكم أنه كان غفار يرسل السماء عليكم مدرارا ويمدكم بأموال وبنين ويجعل لكم جنات ويجعل لكم أنهارا» فالأمداد بالأموال فى الإسلام يتزامن مع الامداد بالبنين وتنظيمه وهذا يتفق مع المنهج الإسلامى الذى سبق ذكره فى حديث الرسول ﷺ الذى أوصى بأن من لديه سعة من الرزق فليزوج وأوصى غير القادرة بالصوم ليحفظه من الخطأ ولعل الشباب يؤمن بما ورد بالقرآن الكريم على لسان سيدنا نوح عليه السلام فيكثرون من الاستغفار ليفتح الله لهم أبواب الرزق وفرص الزواج الشرعى السحلال النسل، ومن هذا يتضح أن المال فى

لا يمنع من تعدد
الآراء في الموضوع
الواحد طالما أن
تلك الآراء لا تخرج
عن الإطار
المشترك النابع عن
الخلق والدين
اللذان يبني عليهما
التكافل والتعاون
والتضامن
الاجتماعي

الحاقه على العفاف فهذه الظواهر إنما هي ناتجة عن جوع النفوس وليس جوع البطون، فالنفس العفيفة الشبعانة تصبر على الجوع وتصوم الله عز وجل وتقنع بما قسم الله لها، «إن القناعة عزة عصماء» كما يقول أحد الشعراء في أحد الابيات وقديما قالوا: «القناعة غني» وقال الشاعر الآخر: والنفس راغبة إذا رغبتها وأن ترد إلى قليل تقنع فتتميه الاشخاص روحيا لابد من أن تصاحب تنميتهم ماديا اتقاء للعمل في فراغ وتحقيقا للتجانس والتكامل في الشخصية الإنسانية والسبيل إلى ايجاد هذا التجانس هو العمل على ايجاد حالة وجدانية وذهنية لدى المواطن تكون مرجعة في مباشرة السلوك الحميد المشكور القائم على ضمير سليم وأن تكون هي الأساس في قبول أو رفضه وفي رضاه أو تدمره، وأن يبني نظرتة إلى الأمور على معايير دينية وخلقية، وهذا لا يمنع من تعدد الآراء في الموضوع الواحد طالما أن تلك الآراء لا تخرج عن الإطار المشترك النابع عن الخلق والدين اللذان يبني عليهما التكافل والتعاون والتضامن الاجتماعي فيشترك المصريون جميعا في الجذور الاساسية ثم يتخصص كل واحد بعد ذلك في الفكرة والابداع، مع الحفاظ في نفس الوقت على التجانس الثقافي للمجتمع بالجمع بين الاصاله والمعاصرة والمشاركة مع الإنسانية كلها في السمات العامة بالشكل الذي لا يخرج عن اصالته وتراثه هذا ما تيسر التذكير به «ونذكر فإن الذكرى تنفع المؤمنين» صدق الله العظيم..

فيهم القرآن الكريم «ويؤثرون على أنفسهم ولو كان بهم خصاصة» فكان الواحد منهم تلو الواحد يكاد يموت من العطش ولكنه يؤثر أخاه في تناول الماء على نفسه وهو جريح بل كان أحدهم يترك بنيه جياعا لكي يكرم ضيفه أولا فأين هذا من الصور التي تروى في الوقت الحاضر عن النهم والجشع لدرجة أنه في بعض الحفلات وخاصة في نظام البوفية المفتوح تتخطف المأكولات بكثرة من البعض دون أن يتركوا لغيرهم الكثيرين شيئا منها، ويروى أن شخصا كان مدعوا لحفلة إفطار في رمضان فلاحظ أنه قبل أن يفرغ المؤذن من أداء آذان المغرب كانت جميع المشروبات والمأكولات قد ألتهمت ولم يبق شيء لمن يتناول الطعام على مهل ويقول أحدهم أنه كان مشاركا في ندوة في مكان مرموق قدم بعده حفل شاي فما أن خرج من قاعة الندوة إلا وقد وجد أن كل المأكولات قد ألتهمت ولم يبق فيها إلا قطعة حلوى واحدة يتنافس على اصطيادها أكثر من ثلاثة أشخاص أن هذه القصص لما يندى له الجبين خجلا وإن معالجة هذه الظواهر لا يأتي إلا بالتربية

عندما يوصف
شخص بأنه متدين
إنما يشمل هذا
في نفس الوقت أنه
إنسان فاضل
وعلى خلق قوي
وضمير يقظ

النظرية السكانية الإسلام يزيده زيادة مضطرده معا وتنبيه بسرعة على سبيل المزاح إلا يؤخذ هذا الكلام ذريعة لتحديد الدخول كوسيلة لتحديد النسل للحد من الزيادة المضطردة في السكان! وينصح باختصار الفتيات المتدينات لأنهن هن العفيفات إتباعا لنصيحة الرسول ﷺ التي تقول «تنكح المرأة لأربع: لجمالها ولمالها ولحسبها ولدينها، فاظفر بذات الدين تربت يداك» ففي المتدينة كل الخير من حيث قدوم الرزق والبركة وإقامة الأسرة الطيبة الفاضلة المنظمة وإحسان تربية الأبناء على القيم والمبادئ والمفاهيم السليمة الصحيحة ويقول الرسول ﷺ: «تناكحوا» أي تزوجوا» تناسلوا تكثرون فإنني مباحي بكم الامم يوم القيامة» إن المجتمع في حاجة إلى أن يربي أفرادا تربية دينية لأن مجموعة الأخلاق والحميدة والحسنة للمسلمين إنما هي مستمدة من الدين ومبينة عليه. فليس لدينا مجموعة أخلاق منفصلة عن الدين، وعندما يوصف شخص بأنه متدين إنما يشمل هذا في نفس الوقت أنه إنسان فاضل وعلى خلق قوي وضمير يقظ وأن هذا التدين عن تقوى حقه لله تعالى وليس مراعاة ومظهرا وسمعة وأن ينخلع هذا على سلوكه وتصرفاته باخلاص، وأن يتخلص من نوازع الأثرة وحب النفس وأن يتذرع بالاثار أو على الأقل أن يجب للغير ما يحبه لنفسه ويبعد عن الطمع وأن يتأسى بالسلف الصالح الذين قال

الإدارة المحلية... رؤية جديدة

بالكامل إلى المحليات، ويمكن التدرج في تطبيق هذا النظام بالبـدء بوزرات الشؤون الاجتماعية والقوى العاملة والشباب في المرحلة الأولى بوزارتى الاسكان والمرافق والتموين والتجارة الداخلية في المرحلة الثانية ثم بوزرات الصحة والتربية والتعليم والزراعة في المرحلة الثالثة والأخيرة ويستند التطوير طبقا لهذا المدخل إلى عدم فاعلية ما سبق اتباعه من مداخل تقليدية في هذا الشأن من حيث نقل السلطات للمحليات بطريق التفويض أو حتى الاسناد حيث أمكن دائما الرجوع من هذا التفويض أو الاسناد في مراحل لاحقة، وتجدد الإشارة أن هذا المدخل الجديد والخاص باستبدال وزراء دولة بوزارات الخدمات قد سبق للدولة أن سارت فيه شرطا من خلال التشكيل الوزاري الصادر بقرار رئيس الجمهورية رقم ٢٠٨ لسنة ١٩٨٠ الذى اشتمل على مجرد وزراء دولة للتعليم، والصحة، والاسكان والزراعة

٢- تحديد عدد الوحدات

خلال معالجة تلك المشاكل الثلاث الكبرى مع مراعاة اتخاذ التدرج أساسا للتطوير المستهدف في هذا الشأن كما يلي:

١- تقليص سلطات الوحدات المركزية

ويهدف هذا المدخل إلى معالجة مشكلة استئثار الوحدات المركزية بالسلطات دون المحليات من خلال استبدال وزراء دولة للخدمات بوزارات الخدمات الموجودة حاليا وبما يؤدي إلى استبعاد والغاء دواوين هذه الوزارات وبحيث يقتصر الأمر على مباشرة وزراء الدولة لرسم السياسات والخطط والاستراتيجيات فضلا عن مباشرة الجوانب البرلمانية وبذلك تنصرف الاختصاصات التنفيذية

المغايرة في أساليب اختيار القيادات المحلية

تطبق مصر نظاما للإدارة المحلية منذ ما يقرب من نصف قرن (سنة ١٩٦٠)، وصادف تطبيق هذا النظام على هذا المدى الزمني العديد من المعوقات لعل من أبرزها ما يلي:

- افتقار الوحدات المحلية إلى السلطات اللازمة لتحقيق أهدافها في مجال تشغيل وإدارة المرافق المحلية نتيجة استئثار الوحدات المركزية بكافة السلطات الخاصة بإدارة المرافق العامة قومية كانت أم محلية.

- عدم فاعلية دور الوحدات المحلية والمجالس الشعبية في ممارستها لاختصاصاتها نتيجة كثرة هذه الوحدات وتعدد تلك المجالس التي تربو على ثلاثة آلاف في القرى والمراكز والأحياء والمدن والمحافظات.

- التقيد بأسلوب واحد في اختيار القيادات المحلية هو أسلوب التعيين مما أسهم في زيادة أسهم في زيادة التباعد بين القيادات الإدارية بالمحليات وبين القواعد الشعبية بها.

وتقوم (الرؤية الجديدة) للإدارة المحلية على الاتجاه لتطويرها تنظيما إداريا من

عدم فاعلية دور الوحدات المحلية والمجالس الشعبية في ممارستها لاختصاصاتها نتيجة كثرة هذه الوحدات

اعداد:

نبيل توفيق حسن

الوكيل الأول السابق للجهاز المركزي للتنظيم والإدارة

قرار رئيس الجمهورية رقم ٢٠٨ لسنة ١٩٨٠ الذي اشتمل على مجرد وزراء دولة للتعليم، والصحة، والا سكان والزراعة

اختيار القيادات المحلية الاسهام في زيادة التباعد بين القيادات الإدارية المحلية وبين القواعد الشعبية بها خاصة وأن معظم قادة فروع الجهات المركزية والتي تسمى بمديريات الخدمات يتولى الرئاسة والوكالة بها موظفون منقولون أو منتدبون من القاهرة كما وأن العديد من رؤساء الوحدات المحلية كالمحافظات والمدن والمراكز هم من غير أبناء هذه الوحدات الأمر الذي يعمل على اتساع الفجوة بينهم وبين من يفترض أن يقومون بخدمتهم من أبناء الاقاليم لذلك يمكن الجمع بين أسلوب التعيين المتبع بالنسبة للمحافظين ولرؤساء المراكز وبين أسلوب جديد هو الانتخاب بالنسبة لرؤساء المدن والاحياء والقرى وبحيث تتحقق الموازنة بين مزايا أسلوب التعيين والانتخاب في اختيار القيادات المحلية ويتبقى للتعين كأسلوب أهميته باعتباره أسلوب اختيار القيادات الأعلى وهم المحافظين بالنسبة لسائر الوحدات المحلية ورؤساء المراكز بالنسبة للقاعدة العريضة من الوحدات المحلية وهي القرى.

القرار الجمهورى بالاقليم التخطيطية الثمانية أساسا لدراسة جادة فى هذا الشأن تسفر عن محافظات كبيرة الحجم

وبين القيادات الإدارية التنفيذية على كل المستويات حيث يتوقف الكثير من الانجازات المستهدفة على فترة وأهمية وفعالية هذه الاتصالات.

٣- المغايرة فى أساليب اختيار القيادات المحلية ويتجه التطوير فى هذا الخصوص إلى عدم الاقتصار على أسلوب واحد لاختيار القيادات المحلية كما هو متبع حاليا من حيث الاقتصار على التعيين كأسلوب وحيد يشمل رؤساء القرى والمراكز والاحياء والمدن فضلا من السادة المحافظين، حيث يستبعد هذا الأسلوب مبدأ اشتراك المستفيد من الخدمة فى إدارتها باعتباره من أهم مبادئ التطوير والتحديث الإدارى، وحيث يترتب على الاقتصار على التعيين فى

والمجالس المحلية

ويهدف هذا المدخل إلى اعادة تشكيل المحافظات على مستوى الجمهورية على أسس اقتصادية وليس مجرد سوابق تاريخية ما يكفل تجميع الامكانيات وتكثيق الموارد المحلية فضلا عن تحقيق التكامل المنشود بين عناصر الانتاج والتوزيع، ويمكن اتخاذ القرار الجمهورى بالاقاليم التخطيطية الثمانية أساسا لدراسة جادة فى هذا الشأن تسفر عن محافظات كبيرة الحجم محدودة العدد ذات فاعلية ملحوظة.

وفى هذا السياق يمكن أن يعاد النظر فى تحديد المجالس المحلية الشعبية التى توجد حاليا على خمس مستويات هى: القرية، المركز، الحى، المدينة، المحافظة. وبحيث تقتصر على ثلاث مستويات فى المرحلة الاولى هى المركز، والمدينة، والمحافظة وعلى مستويين فى المرحلة الثانية هى المركز، والمحافظة تمشيا مع سنة التدرج فى تطبيق الأسلوب التطويرى الجديد للإدارة المحلية. وليس من شك أن يكفل ذلك للمجلس الشعبى المحلى ولكل عضو فيه فعالية أكبر فى الاتصال المتبادل بينه

ورقة عمل عن تهيئة وإعداد كوادر

ومن هنا تبدو أهمية وجود قيادات فعالة بالجهاز الإدارى للدولة والذي يتحمل مسئولية ضمان توافر خدمات لمواطنين تسعى الدولة إلى تحقيق الرفاهية لهم. إلا أننا نواجه ظاهرة أطلق عليها «غياب الصف الثانى» والتي تعبر عن وضع تعاني فيه المنظمات الحكومية من صعوبة فى إيجاد من يتحمل المسئولية بعد غياب قيادات الصف الأول، وبتتبع هذه الظاهرة تبين أنه لا يوجد داخل الجهاز الإدارى مستوى تنظيمى أو درجة وظيفية تعبر عن وجود دور قيادى لعناصر وظيفية من الصف الثانى وتنحصر المسئولية القيادية فى تلك المنظمات فى الصف الأول حيث إن الدور القيادى يمارس من العناصر الأخرى - صف ثان - على سبيل الاستثناء فى حال غياب قيادات الصف الأول.

يسـتـلـزم مواجـهـتها بـتـهـيـئة وإعـداد كوادر قيادية من الصف الثانى وهذا يتطلب الإجابة على عدة تساؤلات هامة وهى:

وقد ساهمت تلك الأسباب فى تفاقم «ما أطلق عليه» بظاهرة غياب الصف الثانى والتي تمثل ناقوس خطر على استمرار العملية التنموية فى الجهاز الإدارى مما

كيفية استثمار الطاقات البشرية الكامنة؟

إن تحقق الإنجازات التنموية يتطلب توافر قيادات فعالة قادرة على تحديد الهدف والعمل على تحقيقه من خلال استثمار الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة الأمر الذى يجعل القيادة بمثابة الطاقة التى تحرك عجلة التنمية.

● كيفية الإعداد للقيادة الإدارية والقادة الإداريين.

● ما هى متطلبات القائد وسماته.

● العوامل التى تجعل القائد مؤثرا على النظام الإدارى وعلى مرؤوسيه.

- | | | |
|---|---|---|
| <p>أولاً: القيادة الإدارية:</p> <p>١ - ماهية القيادة:</p> <p>نستعرض فيما يلى ماهية القيادة من حيث:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● أهمية القيادة. ● أنواع القيادة. ● السلوك القيادى. ● سمات القائد الفعال. ١/١ : أهمية القيادة: تلعب القيادة دور فعال فى تحقيق الإنجازات التنموية وهذه الإنجازات لا يمكن | <p>الصف الأول.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● المفهوم العام لقيادات الصف الثانى. ● مفهوم الصف الثانى فى نطاق الدراسة. ثالثاً: ظاهرة غياب الصف الثانى: ● مظاهر غياب قيادات الصف الثانى ● أسباب غياب الصف الثانى رابعاً: تجارب بعض الدول خامساً: الخلاصة | <p>ونتناول الإجابة على هذه التساؤلات من خلال المحاور التالية:</p> <p>أولاً: القيادة الإدارية:</p> <p>١ - ماهية القيادة.</p> <p>١/١ : أهمية القيادة الإدارية.</p> <p>٢/١ : أنواع القيادة.</p> <p>٣/١ : السلوك القيادى.</p> <p>٤/١ : سمات القائد الفعال.</p> <p>ثانياً: قيادات الصف الثانى:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● المفهوم العام لقيادات |
|---|---|---|

إعداد إدارة البحوث بالجهاز

إشراف عام

أ. سمير عبد المؤمن

رئيس الإدارة المركزية للبحوث

كادر الصف الثاني للمستقبل

تحقيقها إلا من خلال تحديد هدف واضح وتخطيط جيد وأداء متميز، وهذه الغايات الثلاث يصعب على أى جماعة من الأفراد أن تقف عليها دون قيادة تمسك بالعجلة وتوجه الدفة نحو تحقيق الغايات، والقيادة وهى تقوم بهذا العمل تعتمد على وسائل موضوعية تمكنها من القياس والتدقيق بحيث تكون التكاليفات الصادرة لأفراد الجماعة فى حدود القدرات وتسعى لتحقيق أقصى طموحات أفراد الجماعة.

ومن هنا تبدو أهمية القيادة فى كل موقع عمل منوط به تقديم خدمات لجمهور مواطنين تسعى الدولة إلى تحقيق الرفاهية لهم وكهدف أخير يبرر وجودها.

٢/١ : أنواع القيادة:

إن الاهتمام بالقيادة بوصفها نشاط إنسانى وجه جهود البحث فى مجال القيادة نحو الاعتماد على أسلوب المشاهدة فى تحصيل المعلومات اللازمة عن القيادة وأسفر اتباع هذا الأسلوب - المشاهدة - عن الكشف عن صور تتمثل فيها القيادة من خلال تصرفات تصدر من القائد تحدد طريقة تعامله مع الآخرين وانعكاس ذلك على العمل وبحيث تكون فى النهاية أمام نتائج إدارية لموقع العمل سواء من ناحية الإنتاجية ورضاء المتعاملين معه ورضاء المستفيدين من الخدمة. وعلى هذا الأساس يتعين النظر للقيادة من زاوية الدور الواجب أن تقوم به داخل

موقع العمل وهذا الدور يتمثل فى تحريك أفراد الجماعة وتحقيق الإنجاز بالكفاءة المطلوبة، وعلى هذا النحو فالقيادة إما أن تكون إيجابية أو سلبية:

١/٢/١ : الأسلوب

الإيجابى للقيادة بوجه عام يعتمد على التعامل مع بيئة العمل باعتبارها وحدة واحدة تتضمن عناصر إيجابية وأخرى سلبية ولا يمكن الفصل بينهما الأمر الذى يقتضى التعامل مع الموقف حسب مقتضاه فيتم الاستفادة بأفراد الجماعة على اختلاف درجة كفاءتهم مع إشراكهم فى حل المشاكل التى تواجه تحقيق الإنجاز، ويظهر مع هذا الأسلوب فى القيادة صور إيجابية كثيرة مثل عقد اللقاءات لمناقشة مشاكل العمل وتكون نتيجة هذه المناقشات تحديد الأسلوب الأمثل للتعامل مع المشكلة وتطبيقه فعليا.

٢/١/١ : الأسلوب السلبي

للقيادة يظهر معه موقع العمل كجزر تنفصل عن بعضها البعض ويكون وسيلة الاتصال

السلوك القيادى

هو المنهج الذى

يتعين اتباعه

داخل موقع

العمل

بين هذه الجزر سلطة الأمر الصادر من المدير أيا كان مستواه الوظيفى وتزيد حالة مركزية القرار والذى ينصب على تطبيق القواعد والإجراءات دون الارتباط بكفاءة الإنتاج لنجد هذه الكفاءة منصبة فقط على حرفية تطبيق القواعد ويصعب تقدير كفاءة الافراد ويكثر الصراع بينهم ويكون حسمه غير مرتبط بصالح العمل ويتغير دور القائد داخل موقع العمل إلى محاولة السيطرة على أفراد الجماعة باستخدام وسائل عديدة منها: التفرقة فى منح الحقوق، استخدام الحوافز السلبية، تكوين طابور من المنتفعين.

وعلى هذا النحو يسفر نشاط القيادة داخل موقع العمل عن تكوين صورة لها معالمها التى يمكن أن نعتبرها معالم إيجابية أو سلبية حسب الأسلوب الذى تنتهجه القيادة داخل الموقع.

٣/١ : السلوك القيادى:

يعد السلوك القيادى هو المنهج الذى يتعين اتباعه داخل موقع العمل والحديث عن منهج يعنى بالضرورة وجود أسس وقواعد يمكن الاسترشاد بها عند التعامل مع مراعاة أن القيادة باعتبارها نشاط إنسانى تخضع لما يعرف «بمستلزمات الموقف» أى أن هذه الأسس قد تصلح فى موقف ومع أشخاص وفى ذات الوقت لا تصلح مع ذات الأشخاص فى موقف آخر، ومع هذا تظل هذه الأسس لها فاعليتها.

التي تحتم مراعاة أخذها فى الاعتبار حتى وأن اضطر القائد لعدم تطبيقها فى بعض المواقف، وهذه الأسس هى:

١/٣/١ : المشاركة فى

الأسلوب

السلبي

للقيادة يظهر

معه موقع

العمل كجزر

تنفصل عن

بعضها

البعض

المشاركة في اتخاذ القرار تعنى بالضرورة أيضا المشاركة في تحمل المسئولية

اتخاذ القرار:

والمشاركة في اتخاذ القرار تعنى بالضرورة أيضا المشاركة في تحمل المسئولية بحيث تعطى القيادة الفرصة لأن يتحمل أفراد الجماعة جانب من المسئولية القيادية ولن يكون ذلك من زاوية تخفيف العبء ولكن من أجل تهيئة المناخ الملائم للعناصر التي تليها في تحمل المسئولية ولا سبيل أمام القيادة في هذا الشأن إلا فتح باب التفويض كوسيلة للكشف عن الكفاءات داخل موقع العمل.

وإضافة لما سبق فإن المشاركة تعنى المكاشفة بالسياسات والأهداف بحيث يكون أفراد الجماعة داخل موقع العمل على بينة بما هو مطلوب وكيفية تحقيقه فضلا عن سابق مشاركتهم في تحديد كل ذلك.

١/٣/٢: القدرة على أحداث التغيير:

أحداث التغيير إلى الأفضل هو الغاية التي تنشدها القيادة داخل موقع العمل، وبغیر توافر هذه الرغبة والعمل الجاد من أجل تحقيقها يصعب الحديث عن تحقيق إنجاز يتسم بالكفاءة والفاعلية، والقيادة في سبيل أحداث التغيير يتعين عليها مراعاة ما يلي:

● جمع المعلومات اللازمة لوضع خطة عمل تسعى لتحقيق أهداف واقعية وتحديد المعايير التي سيتم على أساسها قياس الإنجاز كما وكيفا.

● الإلمام بظروف التشغيل ووضع التوقعات السلبية التي

من شأنها إن حدثت تؤثر على كفاءة الإنجاز كما وكيفا وتوقيتا وفي سبيل تحقيق ذلك يستعين القائد بوضع نظام للمتابعة يتسم باليقظة الأمر الذي يتيح له فرصة المبادرة بتقديم النصيح والمشورة لمروؤوسيه من واقع خبرته.

● قبول التغيير لأنه من الطبيعي أن يحدث تغير في أداء الأفراد بالزيادة أو النقصان وهذا يعد أحد أهم المؤشرات التي تستعين بها القيادة لتحديد وقت التدخل بالوسائل السلبية والإيجابية بهدف أحداث تغيير إيجابي بمعدلات متصاعدة في أداء أفراد الجماعة ويتحقق ذلك من خلال تحريك الدوافع الإيجابية لديهم والتي أصبحت تمثل آلية الدفع الحقيقية للأفراد وهذه الدوافع لا يمكن خلقها إلا في ظل مناخ تسوده علاقات إنسانية إيجابية بين أفراد الجماعة.

١/٣/٣: الاستعانة بالآخرين:

القيادة الفعالة هي التي تستطيع أن تحقق أهدافها دون أن تكون ملزمة بتنفيذ الأعمال التي تحقق هذه الأهداف وهي تفعل ذلك عن طريق استخدام عقول وأيدي من حولها، فالقائد الناجح ليس له يدان كباقي البشر بل له أيادي عديدة تتحدد بقدر من يكونون تحت قيادته أي أن لدى القائد مساحة واسعة يستطيع الآخرون حوله أن يتحركوا فيها وهذا من شأنه أن يهيئ الفرصة لأن تمارس العناصر الجيدة دورها وأن تتباين الكفاءات من شخص إلى آخر ودور القائد في هذه

أحداث التغيير إلى الأفضل هو الغاية التي تنشدها القيادة داخل موقع العمل

اللحظة هو مراقبة العمل ورصد نتائجه باعتبارها المؤشر الحقيقي لكفاءته في تحقيق الإنجاز المنشود.

١/٤: سمات القائد الفعال: تباينت الآراء حول تحديد صورة القائد الذي يستطيع أن يقود الجماعة أو المنظمة وهذا التباين يبدو واضحا في الاختلاف حول تحديد العناصر المكونة للصورة ويمكن في هذا الشأن التأكيد على أن الخلاف انحصر بين اتجاهين أحدهما يتوسع في تحديد العناصر المكونة لصورة القائد والآخر يأخذ اتجاه أكثر واقعية باعتبارها أنه من غير الممكن أن يجمع فردا واحدا عددا كبيرا من العناصر - الصفات الإيجابية - ورغم هذا الخلاف إلا أنه يمكن تحديد مجموعة من العناصر التي تمثل قاسما مشتركا بين هذين الاتجاهين، وعندما نركز على بعض هذه العناصر يتعين التأكيد على أن الرأي القائل بصعوبة أن نجد في فرد واحد كل الصفات المطلوبة ما زال أمرا له وجاهته عند اختيار القائد، وفيما يلي استعراض لبعض صفات القائد الفعال التي تناولتها الدراسات

وظائف الإدارة العليا تمثل قيادات الصف الأول

الوظائف التكرارية تتضمن بعض الوظائف الإشرافية

الصف الأول يرتفع مستوى درجاتهم الوظيفية ليتناسب مع المستوى التنظيمي للوحدة الإدارية التي ينتمون إليها وبالتبعية ينسحب أثر ذلك إلى قيادات الصف الثاني فنجدهم في بعض الحالات ينتظمون داخل وظائف الإدارة العليا.

٢/٢: المفهوم العام لقيادات الصف الثاني:

سبق الإشارة إلى أن الوضع التنظيمي للجهاز الإداري يقوم على تقسيم الوظائف إلى مستويين:

- وظائف إدارة عليا (الإشرافية)
- وظائف تكرارية

ولأنه بالنسبة للوظائف التكرارية فإنها تنتمي - أساسا - لمجموعات الوظائف التخصصية والتي يبدأ سلم درجاتها من الدرجة الثالثة وتنتهي بالدرجة الأولى، ويلاحظ أن شاغلي الوظائف التكرارية يكفون بالقيام بكافة الأعمال التنفيذية داخل الوحدة الإدارية تحت إشراف شاغلي الدرجة الأعلى منهم، والجدير بالذكر أن الوظائف التكرارية تتضمن بعض الوظائف الإشرافية ويمثلها تنظيما تقسيم «إدارة/قسم» ويتولى شاغلو هذه الوظائف مسئولية الإشراف المباشر على العاملين الأدنى منهم درجة والمكلفين بالقيام بالأعمال التنفيذية سواء كانت نمطية أو تخصصية، وعلى الرغم من أن هذه الوظائف التكرارية تمارس عملا إشرافيا إلا أنهم لا يمثلون قيادات للصف الثاني داخل الوحدة الإدارية إذ يغلب على أعمالهم الطابع «النمطي»

تؤثر في سلوكه، ومن هذا المنطلق نركز على أهم التوجهات الإيجابية التي يتعين أن يتحلى بها شخص القائد وهي:

- المبادأة
 - الابتكار
 - الطموح والمثابرة.
- ثانيا: قيادات الصف الثاني:

كثير الحديث في الآونة الأخيرة عن ظاهرة غياب قيادات داخل الصف الثاني بالجهاز الإداري، كما آثار البعض ظاهرة احتكار القيادات الحالية للمواقع القيادية في كثير من وحدات الجهاز الإداري للدولة فأصبح من اللازم البحث عن علاج يساعد على تقليص هذه الظاهرة السلبية مما يعود بالفائدة على كفاءة أداء الخدمة للمواطنين.

ونركز في هذا الصدد على ظاهرة غياب قيادات داخل الصف الثاني ونتناولها من خلال النقاط التالية:

١/٢: المفهوم العام لقيادات الصف الأول:

الوضع التنظيمي للجهاز الإداري يقوم على تقسيم الوظائف إلى مستويين:

- وظائف الإدارة العليا (الإشرافية)
 - وظائف تكرارية
- وظائف الإدارة العليا تمثل قيادات الصف الأول وإن اختلفت درجاتها الوظيفية، وفي إطار نظام الترقى الحالى يكون شاغلي نهاية سلم الدرجات للوظائف التخصصية مرشحون لتولى بداية سلم درجات وظائف الإدارة العليا متى توافرت فيهم شروط شغل إحدى هذه الوظائف، وتجدر الإشارة إلى أن قيادات

ظاهرة غياب قيادات داخل الصف الثاني بالجهاز الإداري

والبحوث في هذا الشأن والتي تتمثل في

- ١/٤/١: القدرات الذاتية:
- قدرة عقلية متميزة
- قدرة على التعامل مع الآخرين وتوجيههم
- قدرة على الإقناع
- قدرة على تحمل المسئولية
- ٢/٤/١: المهارات الخاصة:

- حسن التصرف
- إثارة الأفكار
- بيع الأفكار
- تنظيم العمل
- العلاقات الاجتماعية
- ٣/٤/١: التوجهات الإيجابية:

تعد التوجهات حالة فكرية يتبنها الفرد تؤثر في سلوكه إيجابيا أو سلبيا وهي تشكل مكونا أساسيا من شخصيته، وبهذه التوجهات تتحدد مدركات الفرد عن البيئة المحيطة به وتدفعه لاتخاذ أحد سبيلين إما أن يتعايش ويتكيف معها وإما أن يكون على هامش الأحداث، ومن هنا تأتي أهمية أن يكون لدى الفرد توجهات إيجابية بشأن الأفراد المحيطين به، والأحداث ومختلف عناصر البيئة التي

ويخضعون للإشراف المباشر من شاغلي وظائف الإدارة العليا ويمثلها غالبا درجة مدير عام.

أما قيادات الصف الثاني في الواقع وبحكم القانون فهم أقدم شاغلي الدرجة الوظيفية التي تسبق الدرجة الوظيفية لقيادات الصف الأول بالوحدة أي كان مستواها التنظيمي، والجديد بالذكر إن قيادات الصف الثاني وفقا لهذا المفهوم الخاص ينحصر دورهم داخل الوحدة الإدارية في ممارسة اختصاصات وظائفهم التي يشغلونها بصفة أساسية ويظل الأمر على هذا الوضع إلى أن يتقرر خروج قيادات الصف الأول من الخدمة.

ونخلص مما سبق إلى أن ما يطلق عليه بـ «قيادات صف ثان» لا يمثلون مستوى تنظيمي أو درجة وظيفية محددة، وأنهم يمارسون فقط مهام وظائفهم التي يشغلونها بصفة رسمية، فضلا عن أن ممارسة المسؤولية القيادية يأتي بصفة عارضة ومؤقتة مما يجعل فرصة اكتساب الخبرات القيادية «صف أول» محدودة.

٢/٣: مفهوم الصف الثاني في نطاق الدراسة:

يمكن النظر إلى قيادات الصف الثاني ليس من زاوية ترتيب درجاتهم الوظيفية ولكن من زاوية المهام المأمول قيامهم بها إذ أن التجارب التي اعتمدت واهتمت بصفة أساسية بترتيب الدرجات الوظيفية لانتقاء قيادات من الصف الثاني اعتبرت أن توافر سمات..

القائد الفعال تأتي في مرتبة تالية عند التفضيل والاختيار وساعدت على ذلك ظروف البيئة الإدارية والتي تضمنت العديد من السلبيات المتمثلة في:

● تطبيق القواعد والإجراءات بطريقة جامدة دون الاهتمام بكفاءة الخدمة المقدمة.

● مركزية القرار

● غياب التنسيق داخل الوحدة الإدارية

وقد ساهم كل ذلك في تكوين ظاهرة غياب قيادات داخل الصف الثاني، وإحداث تغيير إيجابي فإن الأمر يقتضى إعادة النظر في أسلوب اختيار القيادات بما يحقق التوازن بين المراكز القانونية متمثلة في ترتيب الأقدميات، والتحقق من توافر سمات القائد الفعال القادر على تحقيق المهام المأمول قيامه بها، مع مراعاة تهيئة بيئة إدارية تسمح بأن تمارس العناصر الواعدة دورا إيجابيا داخل الوحدة بما ييسر سبل الانتقاء الجيد من تلك العناصر وذلك من خلال تحقيق الاتي:

● اتباع أسلوب التحفيز الجماعي مما يساعد على تهيئة بيئة صالحة للعمل بروح الفريق.

● تفعيل مبدأ التفويض من خلال تحفيز القيادات على تفويض بعض اختصاصاتهم لمروسيهم بما يتيح لهم خوض تجربة ممارسة العمل القيادي.

● فتح قنوات الاتصال بين الإدارات المختلفة بالوحدة وكذلك فيما بين القيادة ومختلف المستويات القيادية داخل الوحدة ليسود جو من

المشاركة والفهم المتبادل داخل موقع العمل.

● المشاركة في اتخاذ القرار وهي تعنى المشاركة في تحمل المسؤولية أيضا حيث تعطى القيادة الفرصة لأن يتحمل أفراد الجماعة جانب من المسؤوليات، وهذا لن يتحقق بدون إحداث تغيير إيجابي في الاتجاهات باتباع أسلوب الشفافية والمصادقية والمكاشفة بأهداف وسياسات الوحدة بحيث يكون أفراد الجماعة على بيئة بما هو مطلوب ويشركون في تحديد كيفية تحقيق الأهداف.

ثالثا: ظاهرة غياب الصف الثاني:

يحتاج المجتمع بصفة دائمة ومستقرة إلى إدارة ترقى مصالحه وتقدم الخدمات لأفراده وهذا يتحقق من خلال عناصر وظيفية تتواجد في مختلف المواقع وبمختلف المستويات الإدارية وتتابع في تسلم المسؤوليات بحيث نجد في كل موقع أو مستوى وظيفي من يصلح لتحمل المسؤولية في حالة غياب القائم بالعمل.

ولكن إذا ما نظرنا للجهاز الإداري للدولة نجده يعاني من

اتباع أسلوب

التحفيز الجماعي

مما يساعد على

تهيئة بيئة

صالحة للعمل

- كثرة الشكوى

- الردود المتضاربة

- تغير نظم العمل بتغيير شخص المدير أو الرئيس.

٢/٣: أسباب غياب الصف الثاني:

١/٢/٣: أسباب ترجع للمناخ التنظيمي (نظم ولوائح)

وتتجاوز أسباب غياب هذا الدور والتي يمكن حصرها في:

- خلو عناصر تقييم واختيار القيادات من عنصر تهيئة وتكوين صف ثان.

- اقتصار الهيكل الوظيفي على مستويين قيادي/ تكراري وإغفال تنظيم دور قيادي يستند لبعض العناصر الوظيفية غير القيادية يتضمن من الواجبات والمسؤوليات ما يسمح لها بالمشاركة في الدور القيادية إضافة للأعمال التنفيذية الموكولة لها.

- قواعد التفويض لا تحفز القيادات على استخدامها مما حجب فرصة مشاركة العناصر الوظيفية الأخرى في الدور القيادي.

٢/٢/٣: أسباب ترجع للصف الأول:

ولئن كان هناك قصورا في المناخ التنظيمي تمثل في النظم واللوائح بإغفالها وضع إطار تشريعي يسمح بنمو دور قيادي للصف الثاني إلا أنه من الممكن خفض الآثار السلبية لهذا القصور من خلال الممارسة الأكثر إيجابية من جانب الصف الأول وذلك بالتعامل - أكثر مرونة - مع العناصر الوظيفية الأخرى وتهيئة أكثر فرصة ممكنة لهم للمشاركة في الدور القيادي فضلا عن التغلب على الصور

تهيئة عناصر جديدة يمكن ترشيحها في المستقبل.

والجدير بالذكر أن قلة عدد العناصر الصالحة والمختارة سابقا كان يستلزم البحث عن أسباب اتسام تلك العناصر فقط بالكفاءة في ضوء المعايير الموضوعية - دون غيرهم - حيث أن الجهد المبذول في البحث عن أسباب نجاح هذا العدد القليل سيكون يسيرا بالنسبة لما يبذل من جهد في إعداد البرامج التدريبية لتهيئة تلك الأعداد من القيادات للجهاز الإداري كما أن هذا التدريب لن يؤتي ثماره المرجوة إذا لم نقف على أسباب نجاح تلك العناصر القليلة.

وترتيبها على ما سبق - باعتبار أن القيادة نشاط إنساني - فينبغي التأكيد على أن بدايتها ونهايتها عنصر بشرياً يلتحق بالوحدة الإدارية بمؤهلاته ويكتسب خبراته وينمي مهاراته من خلال مدة خدمته متأثراً بظروف البيئة الإدارية المحيطة به والتي تشتمل على «نظم - إمكانات مادية ومعنوية - علاقات عمل - قيادة» إلخ

وتترجم العناصر السابقة المتمثلة في الفرد والبيئة بما فيها من قيادة في صورة فرصة تتيح للعناصر الوظيفية داخل الوحدة المشاركة في الدور القيادي وينتج عن ذلك أحد أمرين:

- صورة إيجابية أهم معالمها ظهور قيادات داخل الصف الثاني وخدمة جيدة.

- خلل داخل الوحدة الإدارية يظهر في صورة حجب المشاركة في الدور القيادي وخدمة تعاني من:

وفرة في عدد العاملين بالوظائف التكرارية وندرة فيما يعرف بالصف الثاني والذي يفترض فيه تسلمه مسئولية القيادة مستقبلاً، وقد اطلق على هذا الوضع «ظاهرة غياب الصف الثاني» والتي نتناولها من خلال النقاط التالية:

١/٣: مظاهر غياب قيادات الصف الثاني:

بدأ الحديث من خلال الآونة الأخيرة عن إعداد برامج تدريبية تهدف إلى إعداد الشباب لتولي الوظائف القيادية وذلك بعد أن دلت الاحصاءات على أن تولى وظيفة مدير عام لمن تقل أعمارهم عن ٤٥ سنة بلغ عدد ٣٦ موظف على مستوى جهاز الإداري للدولة وهي نسبة ضئيلة وتمثل بذاتها ناقوس خطر، وتتفاقم خطورة هذا الموقف عندما يكون اختيار هذا العدد الضئيل مستنداً إلى معايير موضوعية للكفاءة نافية بذلك صلاحية العناصر الأخرى لتولي مناصب قيادية مما دعا إلى البحث عن حل والذي تبلور في الاتجاه نحو تنظيم برامج تدريبية لإعداد قيادات من العناصر التي سبق تخطيطها لعدم كفاءتها فضلاً عن

قلة عدد العناصر

الصالحة والمختارة

سابقاً كان يستلزم البحث

عن أسباب اتسام تلك

العناصر فقط بالكفاءة

خلل داخل الوحدة الإدارية

يظهر في

صورة حجب

المشاركة في

الدور القيادي

السلبية لممارسة الاختصاصات والمتمثلة فى:

- تركيز السلطة
- عدم الشفافية
- التطبيق الجامد للقواعد
- رفض الأفكار الجديدة والمتطورة
- إغفال مبدأ الثواب والعقاب.

٣/٢/٣: أسباب ترجع إلى الصف الثانى:

إن الموضوعية تقتضى عدم حصر أسباب غياب الدور القيادى للصف الثانى فى النظم واللوائح أو فى الصف الأول إذ ينبغى عدم إغفال الدور الذى يمكن أن تلعبه العناصر الوظيفية بما لديها من قدرات واصرار على اغتنام الفرص التى يسمح بها النظام الحالى للمشاركة وذلك بتجنب:

- الهروب من تحمل المسئولية
- عدم الرغبة فى التدريب وتنمية المهارات
- الجهل بأهداف المنظمة
- ويضاف لما سبق أن الوضع الحالى ينمى لديهم:
- الاحساس بعدم العدالة فى ظل غياب تطبيق مبدأ الثواب والعقاب
- الاحساس بالاحباط
- الاحساس بعدم جدوى

بذل مزيد من الجهد الأمر يتطلب من هذه السلبيات أن تتفهم العناصر الوظيفية أسباب القصور فى النظم الحالية وتتعامل معها على نحو أكثر انفتاحا وتفاؤلا بإمكانية إحداث تغيير.

رابعاً: تجارب بعض الدول:

تعانى البيئة الإدارية من مشاكل أثرت سلبيا على عناصرها التى تشتمل على

نظم/ امكانيات مادية ومعنوية/ علاقة عمل/ قيادة// إلخ وقد ظهرت تلك الآثار السلبية بوضوح فى:

- بطء تقديم الخدمة وتعقيدها
- غياب كوادرات قيادية من الصف الثانى

وفيما يخص ظاهرة غياب كوادرات قيادية من الصف الثانى فبالرغم من وفرة العناصر الوظيفية التى يفترض مع وفرتها ظهور اعداد كافية من الكوادرات القيادية إلا أن البيئة بوضعها الحالى غير مهيأة لتلقى واستقبال تلك الكوادرات بالإضافة إلى أن النظم المطبقة قد ساهمت بشكل أو بآخر فى غياب الدور القيادى لكوادرات الصف الثانى.

ونستعرض فيما يلى خلاصة تجارب بعض الدول لمواجهة ظاهرة غياب كوادرات قيادية بالصف الثانى:

الولايات المتحدة الأمريكية:

أقيمت مراكز التقييم للاكتشاف المبكر للقدرات الإدارية فى مدير المستقبل بدقة وموضوعية بالإضافة لتقييم كفاءة القيادات الحالية فى المنظمات المختلفة فى مسيرتها نحو الأهداف

الاحساس بعدم العدالة فى ظل غياب تطبيق مبدأ الثواب والعقاب

المرجوة مما يساعد فى تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية والمستقبلية وتنمية الأفراد لتأهيلهم لتولى العمل القيادى بنجاح.

فى فرنسا:

تقوم المدرسة الوطنية للإدارة باكتشاف واستقطاب وإعداد القيادات الإدارية فى مراحل مبكرة وتدريبهم حيث يتم عقد المسابقات للكشف عن صلاحيات المتقدمين بما يمكن من اختيار أفضل المرشحين لشغل الوظائف القيادية وذلك عن طريق مدارس ومعاهد متخصصة لكل منها نظامها الخاص فى قبول الملتحقين بها وفى هذا الشأن يعقد نوعين من المسابقات الأولى لخريجي الجامعات.. والثانية لموظفى الحكومة الذين أمضوا مدة فى خدمتهم، ويختار المرشح فى كل مسابقة نوعين من الامتحانات بهدف تحديد شخصية الطالب ومدى قدراته وهما.

● امتحان للتأهيل أو الصلاحية

● امتحان القبول بالمدرسة ويظل تعيين الرؤساء الإداريين من خريجي المدرسة الوطنية للإدارة خاضعا لرغبات الخريجين أنفسهم مع مراعاة احتياجات الوزارات ويمكن تفعيل دور أكاديمية السادات للعلوم الإدارية فى هذا الشأن لمحاكاة النظام المعمول به فى المدرسة الوطنية للإدارة فى فرنسا.

فى اليابان:

لا يسمح للقائد أن يعتزل إلا إذا قام باختيار من يخلفه وأمهده بالخبرات والمعارف التى يتمتع بها.

مراجع الكتب

- الاتجاهات الحديثة فى القيادة الإدارية - د. محسن العبودى - دار النهضة العربية - ١٩٨٤.
- فرسان الإدارة وخيول تواصل السباق - د. على محمد عبدالوهاب - الطبعة الأولى ١٩٩٥ - القاهرة
- المدير الفعال للقرن الحادى والعشرين - د. سيد الهوارى - ١٩٩٨.
- السلوك التنظيمى - مدخل بناء المهارات - د. أحمد ماهر - الدار الجامعية ١٩٩٩

مراجع الابحاث

- ١ - بحث عن تهيئة وإعداد القيادات الإدارية - الإدارة المركزية للبحوث ١٩٨٤
- ٢ - بحث عن تطوير الاختيار والترقى لشغل الوظائف القيادية والإشرافية فى وحدات الجهاز الإدارى للدولة - الإدارة المركزية للبحوث - ١٩٨٨
- ٣ - ورقة عمل عن تطوير القيادات الإدارية فى الجهاز الحكومى - د. عزة صبحى عبدالمنعم - الإدارة المركزية للبحوث - مارس ٢٠٠٠

مراجع التقارير

- ١ - تقرير المجالس القومية المتخصصة «المجلس القومى للخدمات والتنمية الاجتماعية» عن وسائل معالجة غياب الصف الثانى من القيادات الإدارية - ١٩٩٨/٣/٣١
- ٢ - تقرير عن نظرات فى الإدارة الحديثة د. عبدالفتاح بدور - وكيل وزارة سابق بالجهاز المركزى للتنظيم والإدارة - مجلة التنمية الإدارية العدد ٦٩ أكتوبر ١٩٩٥
- ٣ - مقال عن الشباب فى الوظائف العليا د. محمد زكى أبو عامر - جريدة الأهرام - عدد ٣ مايو ٢٠٠٠
- ٤ - مقال عن قيادات الصف الثانى وإعداد جيل الوسط د. حسين رمزى كاظم - رئيس الجهاز سابقا - جريدة الأهرام ٢٠٠٤/١٢/١٤

التوجه يتمثل فى الاهتمام ببيئة العمل باعتبارها وحدة واحدة وأنه يمكن الاستفادة من جميع أفراد الجماعة على اختلاف درجة كفاءتهم لانجاز العمل الجماعى «العمل بروح الفريق»

● النظر إلى الصف الثانى من زاوية المهام المأمول بها مما يساهم فى خلق دور وظيفى لهم يكون السواة فى تكوين صف ثان من القيادات

● يراعى عند تقييم القيادات مدى قدرتها على تكوين كوادر قيادية من العناصر الوظيفية التى تحت قيادتهم كما يراعى أيضا عند تقييم العناصر الوظيفية الأخرى مدى استجابتها للمشاركة فى تحمل المسؤولية القيادية على وجه الخصوص.

ووضع المقترحات السابقة موضع التنفيذ يستلزم الآتى:

● أن تتضمن الواجبات الوظيفية للقائد «الصف الأول» اشتراك بعض العناصر الوظيفية تحت قيادته فى انجاز بعض مسئوليات وظيفته القيادية ويكون انجاز تلك المسئوليات بدوره من الواجبات الوظيفية لتلك العناصر مما يساهم فى تشكيل كوادر قيادية مستقبلية.

● الاستمرار فى تولى المسئولية القيادية يرتبط بمدى القدرة على الاستفادة من مشاركة الآخرين وتكوين كوادر قيادية مستقبلية.

وجدير بالذكر أن وضع تلك المقترحات موضع التنفيذ يعد بمثابة خطوة نحو تغيير الاتجاهات بطريقة عملية من شأنها المساهمة فى خلق دور قيادى لكوادر تمثل الصف الثانى والتى كشفت الدراسة عن غياب ذلك الدور فى وحدات الجهاز الإدارى.

الواقع وبحكم القانون هو أقدم شاغلى الدرجة الوظيفية التى تسبق الدرجة الوظيفية ولكن من زاوية المهام المأمول قيامهم بها مما يساعد الإدارة عند المفاضلة بين العناصر الوظيفية لاختيار كوادر قيادية من الصف الثانى فى مجالات العمل المتنوعة.

● إن المسئولية القيادية وفقا للنظام الحالى قاصرة على الصف الأول ولا تمارس من جانب من يعتبرون صف ثان إلا فى حالة غياب قيادات الصف الأول.

● عدم اكتراث الصف الأول يتبنى عناصر وظيفية من الممكن أن تكون كوادر قيادية.

● اتجاه أغلب العناصر الوظيفية للهروب من تحمل المسئولية وعدم الرغبة فى تنمية المهارات والاستسلام للاحساس بالاحباط وعدم جدوى بذل المزيد من الجهد.

المقترحات:

وتجدر الإشارة إلى أن كل السلبات السابق ذكرها يتفاقم تأثيرها كنتيجة مباشرة لعدم وجود «دور وظيفى» لما يمكن أن يطلق عليهم الصف الثانى ومن هذا المنطلق يمكن معالجة تلك السلبات من خلال المقترحات التالية:

● تبني مفهوم للقيادة يرجح التوجه الإيجابى لدى القائد وهذا

والاستفادة من التجارب السابقة لا يعنى بالضرورة محاكاتها وإنما يتعين أن نضع أيدينا على جوهر المشكلة التى نواجهها فى جهازنا الإدارى والتمثلة فى غياب دور قيادى للصف الثانى ثم يأتى فى مرحلة لاحقة اختيار الملائم من طرق العلاج التى استخدمتها تلك الدول وتغلبت بها على ظاهرة غياب الكوادر القيادية من الصف الثانى.

خامسا: الخلاصة:

أوضحت الدراسة العديد من العقبات التى تعترض تهيئة وإعداد كوادر قيادية من الصف الثانى وتمثلت فى:

● غياب مفهوم واضح ومحدد لما هية القيادة مما أدى إلى صعوبة وضع معيار دقيق لاختيار القائد الفعال

● اتباع الأسلوب السلبي من جانب القيادة فى أغلب الأحيان والذي يعتمد على «مركزية القرار/ عدم المرونة فى تطبيق القواعد/ غياب التنسيق» مما أدى إلى كثير من الصراعات داخل العمل وانخفاض كفاءة الخدمات المقدمة.

● السلوك القيادى: يفتقد للأسس التى تؤدى إلى خلق بيئة صالحة لانجاز الخدمة بكفاءة وإفراز كوادر قيادية فعالة وتتمثل تلك الأسس فى:

- المشاركة فى اتخاذ القرار
- القدرة على إحداث التغيير
- الاستعانة بالآخرين

● إن مفهوم الصف الأول هم شاغلى وظائف الإدارة العليا وإن اختلفت مستوى درجاتهم الوظيفية «مدير عام/ عالية/ ممتازة» حسب المستوى التنظيمى للوحدة الإدارية.

● إن مفهوم الصف الثانى فى

**الاستمرار فى تولى
المسئولية القيادية
يرتبط بمدى القدرة
على الاستفادة من
مشاركة الآخرين**

نحو نظام مقترح لمتابعة أداء الخدمات الحكومية وقياس در

حصول المواطن على الخدمات التي يحتاج إليها من وحدات الجهاز الإداري للدولة

٤- وضع نظام فعال لمحاسبة المقصرين في الأداء وإثابة المتميزين (تطبيق مفهوم الثواب والعقاب) ويرتكز هذا النظام على ما تسفر عنه نتائج المتابعة الميدانية والتقارير التي يمكن استخلاصها من آراء المتعاملين مع الوحدات الإدارية بعيداً عن السلطة المختصة في كل وحدة إدارية.

٥- يتم تدبير التمويل المطلوب لوضع نظام الحوافز المقترح من خلال :-

- الإعتماد المالي الموجود حالياً بموازنات الجهات الإدارية ذات الصلة بالجمهور.
- تعديل الرسوم التي يدفعها المواطن حين التقدم بطلب الخدمة وذلك بفرض

أولاً : التعريف بنظام متابعة أداء الخدمات الحكومية وأهميته:

يرتكز النظام المقترح على إيجاد آلية لمتابعة وتقييم أداء العاملين بالوحدات الإدارية ذات الصلة بالجمهور والتي تقدم الخدمات الحكومية، لذلك فإنه من الضروري تبني المسؤولين بوحدات الجهاز الإداري للدولة الفكرة التي تقوم على أن نجاح المدير في مواقع الخدمات الحكومية يقاس بتقديم خدمة متميزة لجمهور المتعاملين مع الوحدة الإدارية يرضى عنها المواطن ويعكس ذلك قلة الشكاوى من سوء تقديم الخدمة، الأمر الذي يوضح لنا مدى أهمية تطوير نظم العمل في مجال تقديم الخدمات الحكومية والأساليب التي ينتهجها الجهاز بإعتباره الجهة المسؤولة في الدولة عن تقديم أحدث النظم الكفيلة بتبسيط إجراءات حصول المواطن على الخدمات التي يحتاج إليها من وحدات الجهاز الإداري للدولة.

كما يحتاج تنفيذ النظام المقترح إلى ضرورة تعميق مفهوم أن الوظيفة التي يشغلها الموظف الذي يتعامل مع المواطنين ويقدم الخدمات لهم خلقت من أجل المواطن وتحقيق رضائه عن الخدمة التي تقدم له وبالتالي فإن رضا المواطن يعبر عن مستوى عال لأداء الخدمة والذي يعكس نجاح الموظف في أداء مهام وظيفته ولن يتحقق هذا إلا بالتدقيق في اختيار القائمين على أداء الخدمات الحكومية وحسن تدريبهم ووضع نظام لمتابعة أدائهم وتحفيزهم وتعتمد الآلية المقترحة لتنفيذ هذا النظام على مشاركة المستفيد في عملية تقييم الخدمة المقدمة له وقياس مستوى أداء الخدمات.

ثانياً: المحاور الأساسية التي يقوم عليها النظام المقترح:-

١- إن قياس رضا المواطن هو الهدف والوسيلة لنجاح هذا النظام.

٢- إن يسند التنفيذ إلى جهة إدارية لها سلطة على أداء كافة الأجهزة الإدارية ولتكن عناصر وظيفة على مستوى عالٍ تابعة لمجلس الوزراء أو هيئة الرقابة الإدارية.

٣- أن يكون للعناصر الوظيفية التي ستكلف بتنفيذ نظام الرقابة والمتابعة على أداء الخدمات الجماهيرية صفة الضبطية القضائية التي تمكنهم من التعامل مع كافة المستويات بحرية كاملة وبالحيدة المطلوبة ويكون لها حق التفتيش على مؤدى الخدمات داخل الوحدة الإدارية.

إيجاد آلية لمتابعة وتقييم أداء العاملين بالوحدات الإدارية ذات الصلة بالجمهور والتي تقدم الخدمات الحكومية

بقلم:

فائزة عصمت السيسى

رئيس الإدارة المركزية لسياسات التطوير

وتقييم الأداء الإداري لوحدات الإدارة المحلية

رضا المواطنين في تعاملهم مع وحدات الجهاز الإداري للدولة

إستصدار قرار من السيد رئيس مجلس الوزراء بإقرار النظام والعاملين على تنفيذه

رسم تنمية موارد بنسبة ٢٪ من إجمالي قيمة المبالغ المقررة لاقتضاء الخدمة مقابل الحصول على خدمات متميزة أو بإصدار طابع بمسمى (تطوير الخدمات الحكومية) بعد موافقة (وزارة المالية والمجالس الشعبية المحلية ومجلس الوزراء).

٦- ارتباط الحافز الذي يحصل عليه القائمين على أداء الخدمات الجماهيرية بعدد الخدمات التي قدمت للمواطنين وجودة الأداء.

ثالثاً: الضمانات اللازمة لسلامة التطبيق وتخلص في الآتي:-

- إستصدار قرار من السيد رئيس مجلس الوزراء بإقرار

النظام والعاملين على تنفيذه.

- تطبيق مبدأ الشفافية في أسلوب الرقابة على أداء الخدمات الحكومية للمواطنين وذلك بالإعلان عن أسلوب تقييم مستوى أداء الوحدات الإدارية في تعاملها مع الجمهور.

- الإعلان عن أسماء المقصرين في التعامل مع المواطنين سواء من الموظفين أو الوحدات الإدارية التي تتكرر الشكاوى من التعامل معها بصفة مستمرة.

- ربط الحوافز التي يحصل عليها العاملين بالمواقع التي تقدم خدمات جماهيرية بعدد الخدمات التي قدمت للمواطنين في التوقيت المقرر لها وبدون أى شكاوى من المواطنين.

- أن يكون القائمين على تنفيذ هذا النظام تابعين لمجلس الوزراء ولهم صفة الضبطية القضائية.

رابعاً: إجراءات العمل التي يتم بموجبها تنفيذ النظام وذلك لضمان الدقة في التطبيق والوصول إلى نتائج إيجابية حيث يقوم النظام أساساً على تصميم كروت تحتوي على مجموعة أسئلة ويتم ختمها بخاتم الجهة ويأخذ كل كارت رقم يمثل رقم نموذج الخدمة، ويقوم المواطن بملاء بيانات الكارت ويسلمه للمكتب الذي يقوم بمتابعة أداء الخدمات الجماهيرية. وتتم إجراءات تنفيذ متابعة أداء الخدمات الجماهيرية وقياس مدى رضا المواطنين على النحو التالي:-

١- يقوم الموظف بتسليم المواطن الإيصال الذي بموجبه يحصل على الخدمة المطلوبة والموجود أسفل نموذج طلب الخدمة (شهادة - رخصة - تصريح - إلخ) ومعه الكارت الذي يحمل نفس الرقم المطبوع على نموذج الخدمة.

٢- يقوم المواطن بالإجابة على الأسئلة التي يتضمنها الكارت وهي:

- هل طلب منك دفع مبالغ أكثر من الموجودة بنموذج الخدمة؟ (نعم / لا).

- هل طلب منك مستندات بخلاف الموجودة بنموذج الخدمة؟ (نعم / لا).

- هل حصلت على الخدمة المطلوبة في التوقيت المحدد بالنموذج؟ (نعم / لا).

- عدد المرات التي ترددت فيها على الجهة للحصول على الخدمة مع ذكر السبب.

تعديل الرسوم
التي يدفعها
المواطن حين
التقدم بطلب
الخدمة وذلك
بفرض رسم
تنمية موارد
بنسبة ٢٪ من
إجمالي قيمة
المبالغ المقررة

- أسلوب تعامل الموظف معك (سيئ / جيد).

- أذكر أي مشكلات أخرى تعرضت لها عند تقدمك للوحدة لطلب الخدمة.

تاريخ ملا نموذج طلب الخدمة ، تاريخ إستلام الخدمة ، التوقيع
٣- يسلم الكارت بعد ملأ بياناته للمجموعة المخصصة لهذا
الغرض والموجودة بمقر رئاسة الجهة.

٤- يتم تجميع الكروت يومياً بمعرفة المجموعة المخصصة
لمتابعة مستوى أداء الخدمات الجماهيرية وإعداد الإحصاءات
والمؤشرات من واقع مايرد إليهم.

٥- استخلاص النتائج وتحديد التجاوزات في التعامل مع
الجمهور والمسئولين عنها والتحقيق معهم.

٦- رفع تقرير إلى رئيس الوحدة الإدارية يتضمن ما أسفرت
عنه نتائج المتابعة وبيان بأسماء المقصرين المطلوب توقيع
الجزاءات عليهم وكذلك بأسماء الموظفين الملتزمين.

٧- يقوم رئيس الوحدة الإدارية كل شهر بإعلان أسماء
الموظفين الذين تم توقيع الجزاءات عليهم والموظفين الذين تم
إثباتهم ليكونوا قدوة لغيرهم وذلك بلوحة الإعلانات في مدخل كل
وحدة إدارية تقدم خدمات للجمهور.

٨ - إعداد تقارير دورية تتضمن قياس درجة رضا المواطنين
في تعاملاتهم مع الوحدات الإدارية وترفع هذه التقارير إلى السيد
رئيس مجلس الوزراء لمكافأة الوحدات الإدارية المتميزة في أداء
الخدمات الجماهيرية وكذا توقيع الجزاءات على الوحدات الإدارية
التي يثبت تكرار التقصير في أدائها.

خامساً: متطلبات تنفيذ النظام المقترح: -

١- اقتناع القيادة السياسية بأهمية متابعة مستوى أداء العاملين
على تقديم الخدمات الجماهيرية وما يقوم به المسئولون عن هذه
الوحدات في هذا المجال.

٢- إعلام المواطنين بالأسلوب المتبع في الحصول على
الخدمات التي يقدمها الجهاز الإداري للدولة وأسلوب متابعة أداء
الموظف في تعامله مع المواطن طالب الخدمة، وذلك بالإعلان عن
هذا النظام بوسائل الإعلام وفي دور العبادة والنوادي وذلك
لتعريف المواطن بماله وما عليه حين يتقدم لطلب الخدمة.

٣- توفير المورد المالي لتمويل نظام إثابة العمالة المميزة وذلك
باستصدار قرار بإصدار طابع بمسمى (تطوير الخدمات
الحكومية) أو بفرض رسم تنمية موارد بنسبة ٢٪ من قيمة المبالغ
المقررة لاقضاء الخدمة.

هذا بالإضافة إلى ما هو موجود بموازنات الوحدات الإدارية

إعلام المواطنين
بالأسلوب المتبع في
الحصول على
الخدمات التي
يقدمها الجهاز
الإداري للدولة
وأسلوب متابعة أداء
الموظف في تعامله
مع المواطن طالب
الخدمة

إعداد تقارير

دورية تتضمن

قياس درجة

رضا المواطنين

في تعاملاتهم

مع الوحدة

الإدارية

في بند الحوافز والمكافآت.

٤- وضع نظام فعال يتم
على أساسه محاسبة المقصر
ومكافأة المميز من العاملين في
مجال تقديم الخدمات
الحكومية.

٥- وضع مواصفات محددة
للأشخاص الذين تسند إليهم
مهمة تقييم أداء العاملين في
مجال تقديم الخدمات الحكومية
بحيث تتوفر فيهم الكفاءة
والحيادة في الرأي ومما يساعد
على تحقيق ذلك هو أن تكون
تبعية هؤلاء الأفراد لهيئة
الرقابة الإدارية أو لمجلس
الوزراء مباشرة.

الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة

يرد على أسئلتكم واستفساراتكم

يسر إدارة مجلة التنمية الإدارية أن تتلقى
أسئلتكم واستفساراتكم والرد عليها بعد عرضها
على المتخصصين في مجال الخدمة المدنية أو
ترتيب الوظائف ..



كما يسعدنا دائما تلقي مقترحاتكم البناءة والتي
تساهم بشكل فعال في استمرار المجلة في أداء رسالتها
على النحو الأفضل وعلى أن ترسل الأسئلة
والمقترحات على عنوان المجلة؛

طريق النصر - مدينة نصر - القاهرة

الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة - صندوق بريد ١١٧٦٣

تقييم مستوى جودة تط

أولاً: أهداف التطوير:
وتتمثل فى الأهداف الخمس الرئيسية التالية:

١ - تقديم خدمات عامة متميزة على مستوى عالى من الجودة وبأسلوب إيصال وفى توقيت وبتكلفة مناسبة بما يحقق درجة عالية من رضا طالبي الخدمات.

٢ - تبسيط الإجراءات وسرعة تبادل المعلومات والوثائق.

٣ - توفير وترشيد النفقات الحكومية.

٤ - رفع كفاءة الأداء باستخدام التكنولوجيا الحديثة وتنمية مهارات العاملين وتحفيزهم والاهتمام بآرائهم.

٥ - تمكين المواطن من الحصول على الخدمة التى يطلبها من جهة واحدة دون التردد على عدة جهات وذلك بتطبيق نظام «one step shop».

ثانياً: مجالات التطوير:
تنفيذا لتحقيق الأهداف المذكورة فقد تم رصد المجالات التالية منذ عام ١٩٩٧ وهى:

■ المجال الأول: تطبيق برنامج رفع كفاءة القطاع الحكومى من خلال ما يلى:-

١. ترشيد وحسن استخدام العمالة، حيث تم عمل الآتى:

● تخفيض التعاقد مع الخبراء والمستشارين.

● ربط تعيينات شباب الخريجين بالاحتياجات الفعلية للتشغيل.

● البدء فى إعداد الدراسات الخاصة بتطوير الهياكل التنظيمية والوظيفية والمقررات الوظيفية بجميع وحدات القطاع الحكومى وعددها ٦٣٠ جهة.

● التوسع فى تطبيق نظام التعاقد ووضع

التوسع فى تطبيق نظام التعاقد ووضع ضوابط وضمانات

قانونية محل البحث

لتثبيت العمالة

المؤقتة على

الوظائف الدائمة

ضوابط وضمانات قانونية محل البحث لتثبيت العمالة المؤقتة على الوظائف الدائمة.

● التوسع فى تطبيق نظام الورديات فى مواقع تأدية الخدمات وهى دورتين (صباحية ومساءلية).

● زيادة منافذ تأدية الخدمات وبما يودى إلى تحسين الخدمة المقدمة للمواطنين والمتعاملين.

٢. تحفيز العاملين، حيث تم عمل الآتى:

● الاستمرار فى تقرير العلاوة الاجتماعية السنوية (١٠٪ من الأجر الأساسى) التى قررت منذ عام ١٩٨٧.

● الاستمرار فى ضم العلاوات الاجتماعية إلى الأجر الأساسى الذى طبق منذ عام ١٩٩٢ (بواقع علاوة اجتماعية سنوياً).

● تقرير حافز الإثابة (بنسبة ٢٥٪ من المرتب الأساسى الشهرى للعامل) بالجهات التى لا تطبق نظام إثابة أفضل والصادر به قرار السيد رئيس الوزراء

تتناول هذه الدراسة عرضاً تحليلياً وتقييمياً لمستوى جودة التطوير بالقطاع الحكومى المصرى الذى تحقق بالفعل منذ عام ١٩٩٧ وحتى الآن وذلك بغية التعرف على أهم مؤشرات هذا التطوير من خلال عرض النقاط الثلاث التالية:

- أهداف التطوير.
- مجالات التطوير.
- تقييم التطوير.

إعداد:

د. محمد فكرى حنفى

وير القطاع الحكومي

رقم ٤٢٤٩ لسنة ١٩٩٨
وقرار السيد وزير الدولة
للتنمية الإدارية رقم ٢٢٠
لسنة ١٩٩٨.

● تطبيق نظام ترقيات
معالجة الرسوب الوظيفي
منذ عام ١٩٩٨.

● إعادة تعيين الحاصلين
على مؤهلات أعلى طبقا
للقانون (٥) لسنة ٢٠٠٠.

٣. تدريب العاملين، حيث تم
عمل الآتي:

● تدريب عدد ١٥٠ ألف
عامل في المتوسط سنويا
وذلك في إطار الخطة
القومية للتدريب الإداري
للقطاع الحكومي.

● زيادة عدد مراكز
التدريب بالقطاع الحكومي
التي وصلت إلى ٢٨١ مركز
تدريب.

● تحديث المحتويات
للبرامج التدريبية وتنفيذها
لجميع المستويات الوظيفية
وبما يساعد على تحسين
الأداء وتنمية مهارات
العاملين سلوكا وأداء.

■ المجال الثاني: تطبيق
برنامج الحكومة
الإلكترونية من خلال ما
يلي:-

١. مشروع تقديم الخدمات
الحكومية، حيث تم عمل
الآتي:

● تقديم الخدمات بنظام
الخطوة الواحدة بالعديد من
الوحدات الحكومية.

● عمل قنوات بوابة
الحكومة المصرية على
الإنترنت لعدد (٢٩) خدمة
للمنزل والمكتب.

● تبسيط الإجراءات لعدد
(٦٠١) خدمة من بين عدد
(٧٢٨) خدمة وذلك حتى
نهاية عام ٢٠٠٤.

● الاستعانة بشباب
الخريجين في أداء الخدمات
الجمهورية بعدد (٤٩٥)
خدمة بالمحافظات وفقا
لنظام التعاقد.

● الاتجاه حاليا في
تبسيط الإجراءات بباقي

الخدمات وعددها (١٢٧)
خدمة.

● إدخال نظام خدمة
الفاكس لتمكين المواطن من
الحصول على نموذج طلب
الخدمة دون تحميله أعباء
مالية في فترة التجريب.

● إنشاء عدد (٧٠) مركز
للخدمات الجماهيرية
بمكاتب البريد ببعض
المحافظات حتى عام
٢٠٠٤.

● الاتجاه حاليا في
التوسع بإنشاء هذه المراكز
بكل مكاتب البريد على
مستوى الجمهورية وعددها
(٣٦٠٠) مكتب بريد.

٢. مشروع ميكنة نظم العمل
بالوزارات والهيئات، حيث تم عمل
الآتي:

● تم ميكنة نظم إدارة
الموارد (مخازن -
مشتريات - حسابات عامة)
نظم العمل والأرشفة
وتبادل الوثائق بوزارة
الاتصالات وجارى الانتهاء
من هذه الأعمال بخمس
مواقع أخرى هي: الجهاز
المركزي للمحاسبات -
الأمانة العامة لمجلس
الوزراء - وزارة المالية -

عمل قنوات
بوابة الحكومة
المصرية على
الإنترنت لعدد
(٢٩) خدمة للمنزل
والمكتب

البدء في إصدار
الوثائق الخاصة
بمواصفات
نظم
المعلومات
وتبادل
البيانات

الهيئة القومية للبريد - هيئة الاستشعار عن بعد وعلوم القضاء.

٣. مشروع البنية الأساسية، حيث تم عمل الآتى:

● البدء فى وضع الضوابط القانونية والتنظيمية لخدمات الحكومة الإلكترونية.

● البدء فى إصدار الوثائق الخاصة بمواصفات نظم المعلومات وتبادل البيانات.

● البدء فى تأمين سرية الشبكات الحكومية وبخاصة بالوزارات.

٤. مشروع تطوير أعمال الإدارات الحكومية، حيث تم عمل الآتى:

● دعم وحدات الإدارة المحلية لتطوير أسلوب تقديم الخدمات بدقة وسرعة.

٥. مشروع بناء قواعد البيانات القومية والاقتصادية بهدف ما يلى:

- عائد اجتماعى: من خلال تقديم خدمات متميزة للمتعاملين مع الحكومة بدقة وسرعة.

- عائد اقتصادى: من خلال وفر (١ - ٣٪) فى مشتريات الحكومة أى من ٢٠ - ٨٠ مليون جنيه

سنويا، استغلال ٣ - ٥٪ من المخزون الحكومى = ١٢٠ - ٢٠٠ مليون جنيه وتوفير ٩٠٠ ألف ساعة عمل سنويا = ٩ مليون جنيه تزداد بالتوسع سنويا - وهناك عائد غير مباشر متمثلا فى تنمية الطلب على المعلومات واستخداماتها وزيادة معدلات الاستثمار فى تكنولوجيا المعلومات بالوزارات وتشجيع التجارة الإلكترونية وخلق فرص عمل جديدة مثل تطوير البرمجيات وتشغيل النظم والشبكات وتقليل كثافة المرور.

ثالثا: تقييم التطوير: على ضوء العرض السابق لأهم التطبيقات التى حدثت بالقطاع الحكومى المصرى وباستخدام مؤشرات نظام إدارة الجودة الشاملة يمكن توضيح الآتى كروية تقييمية لهذه التغييرات التى تمت:

دعم وحدات الإدارة المحلية لتطوير أسلوب تقديم الخدمات بدقة وسرعة

١ - إنه منذ عام ١٩٩٧ وحتى الآن ٢٠٠٥ فقد تم تطوير عدد (٦٠١) خدمة تمثل نسبة ٨٢,٥٪ من مجموع خدمات القطاع الحكومى وهى (٧٢٨) خدمة وهى نسبة عالية ومن ثم لم يتبق سوى عدد (١٢٧) خدمة جارى تطويرها وهى نسبة قليلة (١٧,٥٪)

٢ - إن التطوير قد شمل كل عناصر العمل (العنصر المادى والنقدى - العنصر البشرى - العنصر المنظم).

٣ - إن عمليات التطوير قد شملت خدمات مركزية وأخرى بالمحليات بشكل متزامن مما يؤكد على توازن عمليات التطوير لخدمات الحكومية.

٤ - إن التطوير استهدف تقديم خدمات متميزة للمتعاملين ومراعاة رغباتهم ومعرفة شكاوهم الأمر الذى يحقق معه درجة عالية من الرضا عن الخدمات العامة الحكومية المقدمة وهذا يمثل دليل على الأخذ بتطبيق نظام الجودة الشاملة فى القطاع

إن منظومة التطوير التى بدأت منذ عام ١٩٩٧ هى خطوة كبيرة تتطلب لاستكمالها مراعاة الآتى:-

لجميع مواطنى الدولة.

ب - إنه يتعين وضع ضوابط وشروط قانونية التى على أساسها يتم الاختيار فيما بين المتقدمين للعمل بنظام التعاقد - ويمكن الإشارة إلى أن الشروط الواردة بالمادة ١٨ من القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ لازالت تمثل قمة الموضوعية والحيادية فى عملية الاختيار فى حالة التزام العمل بالقطاع الحكومى المصرى.

المصادر:

- منتدى السياسات العامة الحلقة (٢٥) سياسات الخدمة المدنية فى مصر رؤية تقييمية إعداد د. ممدوح إسماعيل - مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة القاهرة عام ٢٠٠٥.

ج - إنه يتعين تحديد الوظائف التى يتم شغلها بنظام التعاقد من هؤلاء الخريجين وعلى أن تكون وظائف واردة بجدول ترتيب وظائف الجهة المعتمدة ولها بطاقة وصف مع وضع شروط لتجديد التعاقد.

د - إنه يتعين وضع نظام للثواب والعقاب لهؤلاء العاملين وعلى أن يكون تثبيت العمالة على وظائف دائمة وفقا للمقررات الوظيفية للوظيفة وليس وفقا للدرجات الخالية المتاحة فقط مما يؤدى إلى منع التضخم فى الحكومة.

والله ولى التوفيق

الجماهيرية له مردوده الإيجابى على هؤلاء الخريجين فى توفير فرص عمل لهم ومن ثم تقليل نسبة البطالة فى المجتمع وكذلك على العمل الحكومى الذى يكسبه دماء جديدة لديها استعداد فى اكتساب الخبرات والمهارات التى تزيد من الدقة والسرعة والكفاءة فى العمل ولكى يزداد هذا المردود يتعين ما يلى:

أ - إنه لضمان إتاحة الفرصة بالتساوى للتقدم للعمل يتعين تطبيق (نظام الإعلان) عن الوظائف المطلوبة التى يتم الاستعانة بها بنظام التعاقد (الأجور الموسمية) - الأمر الذى يمنع المحسوبية ويطبق مبدأ التساوى ووحدة المعاملة الذى عقله الدستور المصرى

**أن الهيكل الوظيفي
لكل وحدة من
وحدات الخدمات
الحكومية تلبى
احتياجات التشغيل
الفعليّة بها**

١ - التأكد من جودة هيكل تنظيمى لكل وحدة من وحدات الخدمات الحكومية وعددها ٦٣٠ جهة ومعرفة أوجه وأسباب القصور فى ذلك للوحدات التى ليس لها هيكل تنظيمى ثم بالفعل نظرا لأن هذا الهيكل هو الأساس الذى ينطلق منه أية عمليات للتطوير.

٢ - التأكد من أن الهيكل الوظيفى لكل وحدة من وحدات الخدمات الحكومية تلبى احتياجات التشغيل الفعلية بها الأمر الذى يساعد على استبعاد وإلغاء الوظائف (الوهمية) المعوقة للعمل وهذا هو الأساس الثانى للتطوير.

٣ - وفقا للأساسيين الأول والثانى المذكور فإن يتعين تحديد الهدف / الأهداف من التطوير المرغوب (تحقيق أهداف جديدة / إلغاء أهداف /....) حيث بعد ذلك ميكاتيزم التطوير المستهدف والذى وفقا له يتحدد مجال / مجالات التطوير.

٤ - إن التوسع فى الاستعانة بشباب الخريجين فى تقديم الخدمات

تجربة إدارية ناجحة.. في ظل أزمة النمر الآسيوية

لقد استقال كل من رئيس الوزراء ومحافظ بنك تايلاند، وكان الاقتصاد التايلاندي في حالة تفكك، وفي خلال أسابيع كانت المنطقة في دوامة الأزمة.. فقد سحببت تلك الدوامة ماليزيا، أندونيسيا والفلبين وكوريا الجنوبية سريعا.. حتى الدول ذات الاقتصاد الممتاز مثل هونج كونج، سنغافورة، سرعان ما دخلت مرحلة كساد.

في بانكوك جاء خبراء صندوق النقد الدولي إلى تايلاند، وأجبروها على اتباع نظام مالي شديد القسوة.. كانت الآثار الجانبية مزيجا مؤلما من معدلات فائدة مرتفعة، تاكل السيولة، تسريح أعداد ضخمة من العاملين، وتلال من القروض البنكية التي لا حركة لها.. على مدى سنوات عديدة كان «الباهت» من أحسن العملات استقرارا في آسيا، ولم يذهب بعيدا عن الدولار أكثر من ٢٥ باهت.. في يناير ١٩٩٨ أصبح الباهت ٥٦ لكل دولار، وكثيرون قالوا إنه على وشك الوصول إلى ٧٠ وحتى ١٠٠ باهت لكل دولار.

كان الشعور العام في السوق أنه على الأقل ٥٠٪ من الشركات العامة المسجلة في تايلاند سوف تختفى.

في ظل هذا الجو المشحون بالتوتر والقلق، وفي ظل المنافسة الشرسة التي فرضتها سياسة العولمة.. والتي كان من ضحاياها دول جنوب شرق آسيا التي شهدت ما أطلق عليه «أزمة النمر الآسيوية». اتاحت الفرصة لكثير من المديرين لإظهار الخصائص الفريدة في القيادة، وقدرتهم على النجاح في ظل أصعب الظروف. ●● سوف أتناول في هذا

المقال بصورة سريعة.. إحدى هذه التجارب.. تجربة المليونير وليام هينك الأمريكي الذي أصبح أكثر رجال الأعمال الأجانب الناجحين في تايلاند وصاحب سلسلة مطاعم بيتزا هت الذي أثبت أن القيادة الجيدة والفكر الإداري المتميز يمكن أن يحدث تأثيرا إيجابيا وخاصة في الأزمات.

إن الناس في كل أرجاء العالم يريدون الدخول في العولمة.. يتصورون أن الفجوات الثقافية تلتئم من خلال إنتشار اللغة الانجليزية، الإعلانات، التلفزيون، الأقمار الصناعية، والاتصالات عن بعد، بما في ذلك الإنترنت والبريد الإلكتروني.. وأن البقاء للأفضل.. ولكنهم لا يدركون أن للعولمة جوانب أخرى لا يقدرّون من عليها متمثلة في حروب طاحنة في الأسعار، في التعاقدات، في المعارك الإعلامية.. بل وعمليات النصب والاحتيال بالملايين حيث تعرض «وليام هينك» لكل هذا. فآزمة النمر الآسيوية كانت معركة بكل المقاييس استخدم فيها - وليام هينك - كل أسلحة العلم الذي حصل عليه.. اعتمد بشكل

**تجربة المليونير
وليام هينك الأمريكي
صاحب سلسلة
مطاعم بيتزا هت
الذي أصبح أكثر رجال
الأعمال الأجانب
الناجحين في تايلاند**

كبير على الثقة في مواهبه، استخدم شبكة اتصالات عالمية، استفاد بأحسن العقول المتاحة لديه، قام بتصميم استراتيجيات جديدة في المواقف سريعة التغيير. باختصار كانت هذه المعركة عالما صغيرا تجسدت فيه كل قواعد ومبادئ ومهارات الإدارة.. اتبع خلالها مجموعة من الخطوات للخروج من الأزمة - والتي قد تساعد أي مدير يريد أن يقتفى أثره وأن يسير على دربه.

فبرغم أنه كان تحت حالة من الضغوط الشديدة والعمل الشاق لمدة عامين لم ير مثلهما.. إلا أنه تصرف بفعالية وثقة وبجرأة وإقدام ولم يستولى عليه الذعر والانزعاج، ولذلك حظى بالاحترام داخل المجتمع التايلاندي بعدما استطاع أن ينمى بعض أمواله في وقت صعب جدا، مما جعل الناس تعتقد بأنه تعامل مع الأزمة بصورة جيدة، وراوه كناعجي منها.. ولذلك كانوا على استعداد للاستثمار لديه، حتى تجاوز الأزمة تماما وأصبح أكثر كفاءة، وأكثر شفافية.

وفيما يلي بعض الخطوات التي اتخذها لتجاوز الأزمة:

قبل أي شيء كان لديه إيمان بما يقوم به من عمل، وإيمان بتايلاند نفسها على الرغم من كل الانقلابات والأزمات التي مرت بها، واعتقاد بأن هذا البلد سوف يستمر في مسيرته إلى أشياء أكبر وأفضل.

- قام بوضع مجموعة من الأهداف.. مقتنعا بأنه إذا لم يكن لديك مجموعة أهداف يكون في غاية الصعوبة أن تحقق أي شيء وأن تقيس تقدمك، فالأهداف يمكن أن تقودك إلى الأمام، عندما تكون معرضا لخطر الاستكانة إلى

اعداد:

حازم مصطفى درويش

تلك التجربة.. كانت بمثابة عالم صغير تجسدت فيه كل قواعد ومبادئ ومهارات الإدارة

الموهبة الحقيقية وتعمل على جذبها، فاستخدام عقول أفراد آخرين يمثل متعة حقيقية إذا أنت أحببت أعضاء الفريق، أما إذا كرهتهم.. فقد يكون ذلك تجربة ضاغطة بشدة يجب البعد عنها.. حتى لو كان العاملين في منتهى المهارة.

وسوف لا تندم مطلقاً على الوقت الذي تنفقه على التطوير والعمل مع مواهب عظيمة.. فمثل هؤلاء الأفراد هم الذين سوف يساعدونك على جعلك أكثر نجاحاً.

وعندما تعين أفراداً يكونون أكثر منك ذكاءً فذلك يثبت أنك أكثر ذكاءً مما هم عليه، ولكن إذا ارتكبت خطأ عند تعيينك أحد الأشخاص من أصحاب الأداء الضعيف أو من كان أدائه متميزاً في الماضي ولكنه لم يطور أفكاره، عليك الاعتراف بذلك.. وسرعة الاستغناء عنهم، بعد التأكد بصدق وأمانة من عدم إسهامك شخصياً في أدائهم السلبي. مع مراعاة أنه من المهم المحافظة على كرامة الشخص الذي سيتم الاستغناء عنه بقدر الإمكان في مثل هذه الظروف الصعبة.. فالإقلال من شأن الأفراد علناً لا يحقق شيئاً كثيراً فيما عدا أنه يصفك بصفات رديئة.

- كان يرى أن من عوامل النجاح أن تتعلم أنه ببساطة موضوع حظ والتقاء الاستعداد مع الفرصة.. فكان مؤمناً بمقولة نابليون: «لا ترسل لي قادة متالفين، أرسل لي قادة محظوظين» وما دمت تعمل بجد واجتهاد أكثر.. يحالفك الحظ في مسيرتك بصورة أكبر.. وكذلك من عوامل النجاح أن ترعى أعمالك واتصالاتك الاجتماعية.. حيث تحتاج إلى إنشاء شبكة واسعة من العلاقات.. مستشارين، محللين، صحفيين.. إلخ.. مع مراعاة أن السمعة الطيبة دائماً محورية ولا يمكن شراؤها.

وفى المراحل الأولى من حياتك

أهمية البحث عن الأفراد الذين يظهرون الحماس للعمل والذين يعاملون مرءوسيههم بصورة جيدة، والذين يلتزمون بتنمية مواهبهم..

أن يحقق أعلى مستويات الأداء بدون راحة كافية.

- كان يرى أن الالتزام مسألة جوهرية للاستمرار - خاصة عندما يكون لديك القليل من أى شيء، القليل من الأموال، القليل من الأعمال، القليل من السمعة الطيبة.

ولكن لا ينبغي أن يتناقص مستوى التزامك عندما تصبح أكثر نجاحاً، فيجب أن تضع دائماً نصب عينك القلق خوفاً من الفشل غداً.. فلن يكون لديك إطلاقاً الفرصة للاسترخاء والاستمتاع بالأشياء التافهة، ولن تصل مطلقاً إلى مرحلة الاستقرار والسكون.

- كان دائم البحث عن الأفراد الذين يظهرون الحماس، والذين يعاملون مرءوسيههم بصورة جيدة، والذين يلتزمون بتنمية مواهبهم.. وكان يعمل على تحفيزهم ويتحدى قدرتهم على التحسين، الارتجال، الابتكار، وأن يخرج تفكيرهم خارج نطاق وظائفهم.. ولم يحاول أن يجعل منهم صورة بالكربون منه.

وكان يخلق مناخاً يشعرهم بالحرية المطلقة في طرح آرائهم وأفكارهم، واحترامها.

فكان يرى أنه عندما تعمل مع أفراد متالفين جداً في ميادين أعمالهم، ولهم مواهب وخلفيات متنوعة، فإنك سوف تنمي فريقاً يتسم بالقوة والعمق.. فمن الحيوى أن تكون قادراً على التعرف على

أمجادك السابقة، وتساعدك على تركيز ذهنك عندما تكون الأوقات صعبة.

- كان يعلم أن الأيام الأولى صعبة إلى حد ما.. ولذلك اتبع سياسة أخذ الأمور خطوة خطوة.. فهذه السياسة دائماً ما تنجح طالما لديك الرؤية الكاملة.

- كان يعرف كيف يوظف نواحي قوته توظيفاً جيداً، فضلاً عن التحسين الذي يحدثه في نواحي ضعفه.

فنصف ذكائك وتالفك يتمثل في معرفتك لما أنت بارع فيه.

- قام بوضع جدولاً زمنياً للمهام.. وأعطى المهام الأكثر أهمية الوقت الأساسي.. الوقت الذي يكون فيه في أفضل حالاته من حيث الحيوية والأداء.

فالوقت محدود.. ويحتاج إلى انضباط كبير.

كما وضع لنفسه معايير عالية، ودائماً ما كان يقارن نفسه مع الأفضل والأكثر تميزاً، وكان يعلم أنه إذا أردت أن تتنافس مع الأفضل، فإن عليك أن يراودك القلق حول التفاصيل.

- كان يؤدي ما عليه من واجبات بإخلاص وحماس.. فبدون حماس حقيقي سوف تكون تائها قبل أن تبدأ، أما إذا أنت قمت بأداء العمل المطلوب منك بصورة صحيحة، فسوف تكون دائماً في المقدمة.

مع مراعاة أن العمل بجد واجتهاد.. يعنى أن هناك ثمناً يدفع.. تتمثل أهم خسائره في حياتك الاجتماعية التي قد تكون حياة عزلة، ولذلك يجب أن يكون لك هواية مفضلة تتعامل معها بكل حب وحيوية، بعيداً عن جو ومكان العمل.

فقد يكون العمل كل حبك وهيامك.. ولكن لا يجب مطلقاً أن يكون هاجسك الوحيد، وإلا سوف تصبح حياتك سريعاً غير متوازنة. فضلاً عن أنه لا يمكن لأى فرد

المهنية من المهم أن تتوسع في اتصالاتك، فهي جزء من فن الترويج لنفسك.. والاتصالات الشخصية لا تعنى مجرد تبادل الأسماء والكروت والمصافحة بالأيدى.. إنها تعنى التقاط الأطراف الصحيحة للاتصال، وتطوير العلاقات المهمة، كن انتقائياً.. كن حريصاً جداً عند اختيارك الأفراد الذين تكون مستعداً لإنفاق وقتك معهم.

إن شركات العلاقات العامة قد تكون جيدة إلى حد ما، ولكنها لا تغنى عن الاتصالات الشخصية.

- يجب أن تكون دائماً متسماً بالمرونة بدرجة معقولة، منفتحاً على الأفكار الجديدة، على استعداد لتعلم مهارات جديدة.. وأن تبقى تنافسياً أيضاً.. فالوقت الذى تعتقد فيه أنك قد عرفت كل شيء فى مجال ما، يكون من الأفضل لك أن تعتزل ذلك المجال.

فى مجال الأعمال.. نجد أن القرارات التى تتخذ استناداً إلى الإلهام والحدس تكون متفوقة على تلك التى تتخذ استناداً إلى دراسات تحليلية.

فتستطيع أن تستغرق فى قراءة الاحصائيات، التقارير، التوقعات، ولكن أحياناً يكون عليك مجرد الثقة فى مواهبك.

من هنا المنطق.. فإن هناك العديد من المشاريع قد تنجح.. بينما كانت هناك عوامل كثيرة ضد تقدمها..

- اجعل تفكيرك كبيراً.. لا تكن أبداً خائفاً أن تأخذ خطوة شجاعة.. إذا كانت ضرورية.. فمعارك اليوم تتطلب حشداً ضخماً من العمل الجاد والمجتهد، إذا كنت تريد البقاء فى المقدمة وخاصة إذا كنت مبتدئاً.

- أنت تواجه عالماً أكثر تعقيداً، ولذلك تحتاج إلى مستوى تعليمى قوى من المهارات.. ولذلك إذا

أردت أن تكون ناجحاً:

● فلا بد أن تكون مغامراً.. وألا ترعبك فكرة المغامرة والإقدام على تنفيذ أفكار جديدة، حيث أن أصحاب القلوب الضعيفة لا يستمرون طويلاً فى ميدان المغامرة وتبنى الأفكار الجديدة.

ولا بد ألا تخشى أن تتعرض للنقد، وأن تعلم أن الأفكار التى تتبناها والقرارات التى تتخذها ليس من الضروري أن تكون دائماً صحيحة.. سوف تكون لك حصتك من الأخطاء.. ولذلك لا تخشى الفشل.. إنه أحد أساليب أداء الأشياء بصورة صحيحة.. بل يجب أن تخلق مناخاً تنظيمياً يشعر الأفراد من خلاله بأنهم آمنون حين يفشلون.. فالفشل جيد مادام لا يصبح عادة.

● فوض المهام عندما يكون ذلك ممكناً.. ولكن تأكد من أنك تمنح الأفراد السلطات اللازمة لإنجاز العمل.

● ملاحظة تدمير الأفراد ومن يضمرون الحقد والضعف ضد الأداء قبل أن ينفجر الموقف، فمن المهم أن تكون واعياً بالآثار والعقبات، وتضع قائمة بالمشكلات المحتملة، وتستمر هادئاً الأعصاب تحت الضغوط.. فلو أن المدير بدا وكأنه قد فقد إترانه وعقله فى الأزمات، فكيف تتوقع أن تكون عليه حالة استجابة باقى الأفراد؟!

● إذا لم تكن حاسماً، فإن أفرادك سوف يعرفون ذلك فى الحال.

● مارس القيادة بالمثال.. فكن أول من يصل إلى مكتبه وآخر من يغادره، وخاصة عندما يكون الوقت عنصراً حيوياً.. إن الأفراد يلاحظون ويستجيبون.

● استمر متواضعاً.. ولا تظهر أبداً بمظهر من هو أكبر من حجمه.

● لا تعمل أبداً من أجل المال أو

السلطة.. فهذا لن يشبع روحك.

● أن تعلم أن المتعة فى الحياة أن تفعل ما يقول الناس أنك لا تستطيعه.

وأخيراً.. أن تعلم أن اللحظة التى تفقد فيها التحدى.. هى لحظة الاستقالة أو التنحى، فمن المهم أن تكون دائماً فى موقف البحث عن التحديات الجديدة.. فيذكر «وليام هينك» أنه فى وسط الأزمة المالية الآسيوية.. قرر أن يتعلم كيف يقود طائرة مروحية، وبعد قليل من الساعات الأولى أصبح مجهداً تماماً وفى حالة من الإعياء الشديد، فقيادة مثل هذا النوع من الطائرات عمل معقد إلى أبعد الحدود، وأكثر صعوبة من تعلم قيادة الطيران العادى، إنه يتضمن تنسيق استخدام كلتا اليدين مع حركة منفصلة للمعصم.. وكلتا القدمين، كلها فى نفس الوقت.. ومع ذلك فلقد وقع تعاقدًا لتلقى الدروس فى سبتمبر ٩٨ وفى بداية عام ٩٩ قام بأول قيادة طائرة مروحية بمفرده مما أعطاه إحساساً هائلاً بالإنجاز.

مما سبق يتضح أنه بفضل مثل هذه النوعية المتميزة من القيادات خرجت تايلاند من أزمتها، واستعادت مكانتها العظيمة، وأصبح اقتصادها فى وضع أفضل وأكثر صحة.. لدرجة أن المحللين تنبأوا بنمو اقتصادى لتايلاند فى عام ١٩٩٩، وأثنوا على استقرار «الباهت» التايلاندى، وفى النهاية إن هذه الخطوات مجرد خطوط إرشادية.. تستطيع أن تخالفها أو تتخلى عنها جميعاً، وأن تظل ناجحاً.. ولكن يجب أن تتذكر دائماً أنه لكى تنجح يجب أن يحالفك الحظ، لأنه هو الصفة الوحيدة التى بدونها لا يمكن لى شخص منا أن يستطيع الإنطلاق والازدهار.

**ضرورة خلق مناخ
يشعر العاملين
بالحرية
المطلقة فى
طرح آرائهم
وأفكارهم،
واحترامها.**

إن الإدارة كرسالة اجتماعية هي الوسيلة العلمية لفن التعامل مع المتغيرات ومن أجل تحقيق الأهداف بأقصى إنتاجية يتعين في انطلاقتها إيجابيا - بكل العلم والفن والقيم أن تبتعد تماما عن سلبيات التجرد والتفوق الانطوائى حتى ينحصر الانجاز المستهدف بين فاعلية التأثير وإيجابية رد الفعل.

نعم للصحة الإدارية ولا للانطوائية

لذا يجب لتحقيق عمل لا بد أن يتوفر لها العقل المفكر الخلاق - الأفراد - الموارد - الأدوات - استخدام الأمن والمكان - وذلك للوصول إلى الهدف

أما التحدى الذى يواجهه الإدارة بصفة مستمرة فهو تحديد أفضل طريق للبقاء وخاصة بعد التطورات السريعة التى طرأت على الساحة من التحول من النظام الاشتراكى «الحكومى» إلى نظام السوق الحرة «نظام رأس المال» واتفاقية الجات وما يترتب من المنافسة القوية لاحتواء السوق بين الدول المتقدمة التى تأخذ بالإساليب العلمية الحديثة فى الإدارة والتى تستخدم أحدث الامكانيات التكنولوجية المتطورة فى أساليب الإنتاج والمشكلة الأولى التى تعوق التنمية والتقدم فى دول العالم

الثالث ومنها مصر هي المشكلة الإدارية بمعنى أن تطبيق العملية الإدارية أصابها الترهل والقدم فى ظل الفكر الجامد ومقاومة التغيير والتخطيط الذى يبعد عن الواقع الحقيقى والغير مرتبط بالقياس الكمي للنتائج المحققة لأهداف تلك

تطبيق العملية الإدارية أصابها الترهل والقدم فى ظل الفكر الجامد ومقاومة التغيير والتخطيط

المنشآت والمنظمات.

وسنتناول فى هذه المقالة اثنان من منهجيات العملية الإدارية:

الأول: هي الإدارة بالنشاط ورد الفعل

الثانية: هي الأداء بالأهداف والنتائج

وتعتبر الأولى الأقدم والأكثر شيوعا فى مصر وقد نادى بها كل من «فريدريك تايلور وإيلتون مايو وماكس ويفر» أما الثانية فتعتبر حديثة نسبيا حيث نادى بها «بتروكر» عام ١٩٥٤ وهى وليدة الحاجة نظرا لنواحي القصور التى ظهرت من تطبيق الإدارة بالنشاط ورد الفعل.

لذلك نجد أن الإدارة التى تلاحظها اليوم استحدثت جذورها الفكرية من المدارس الفكرية السابق ذكرها بنسب غير معروفة.

المشكلة الأولى التى تعوق التنمية والتقدم فى دول العالم الثالث ومنها مصر هي المشكلة الإدارية

اعداد:

أحمد سعد نصار

كبير باحثين فرع الجهاز بالاسكندرية

المراجع:

- الإدارة بالأهداف والنتائج
د. سيد الهواري
- الإدارة والمدير
د. عادل حسن
- إدارة الأعمال
د. جميل توفيق
- مقال الأهرام
د. عبدالعظيم
رمضان ٩٦/٣/٢

- ففى الإدارة بالتطبيق العملى: نجد تخطيطا كما نجد خططا ونجد لوائح مكتوبة وبرامج زمنية وميزانيات تقديرية أو موازنات تخطيطية ونجد هياكل واختصاصات للمناصب وشروط لشاغلى المناصب كما نجد اهتماما بالرقابة والمتابعة - وفى ظل هذه الإدارة يوجد تخطيط ولكنه غير فعال حيث يتم بمعرفة إدارة التخطيط التي ليس لها تصور واقعى عما يدور.

كما أن الرؤساء التنفيذيين لا يعطون كل ما عندهم من بيانات أو معلومات لإدارة التخطيط لى لا تستخدم كسيوف على رقابهم مستقبلا.

وفيما يلى عرض المشاكل الإدارية الرئيسية السائدة اليوم كنتيجة طبيعية للإدارة بالنشاط ورد الفعل وهى:

عدم توافر القيادات التى تمارس الإدارة كمهنة وعدم الرغبة فى التطور ومن هنا يظهر الافتقار إلى القيادات القادرة على الابتكار مما يؤدى إلى انتشار بعض القيم السيئة مثل الرشوة واللامبالاة والتسيب.

كما أن تصميم الهيكل

سيطرت العلاقات الرئاسية «الهيراركية» بدلا من العلاقات المستمدة من منطق النتائج ومن هنا تظهر المركزية وتركيز السلطات وعدم التفويض

التنظيمى يتم على أساس الأنشطة وليس على أساس مراكز مسئولة عن تحقيق نتائج - وشعور كل هرم تنظيمى متخصص بأنه مهم فى حد ذاته وبالتالي غابت الصورة الكلية ودور الجزء فى الكل وسيطرت العلاقات الرئاسية «الهيراركية» بدلا من العلاقات المستمدة من منطق النتائج ومن هنا تظهر المركزية وتركيز السلطات وعدم التفويض مما يقلل من خلق كوادر مدربة.

والحل الفعال استخدام منهج آخر تثبت فاعليته عند تطبيقه فى دول أخرى وهو الإدارة بالأهداف والنتائج.

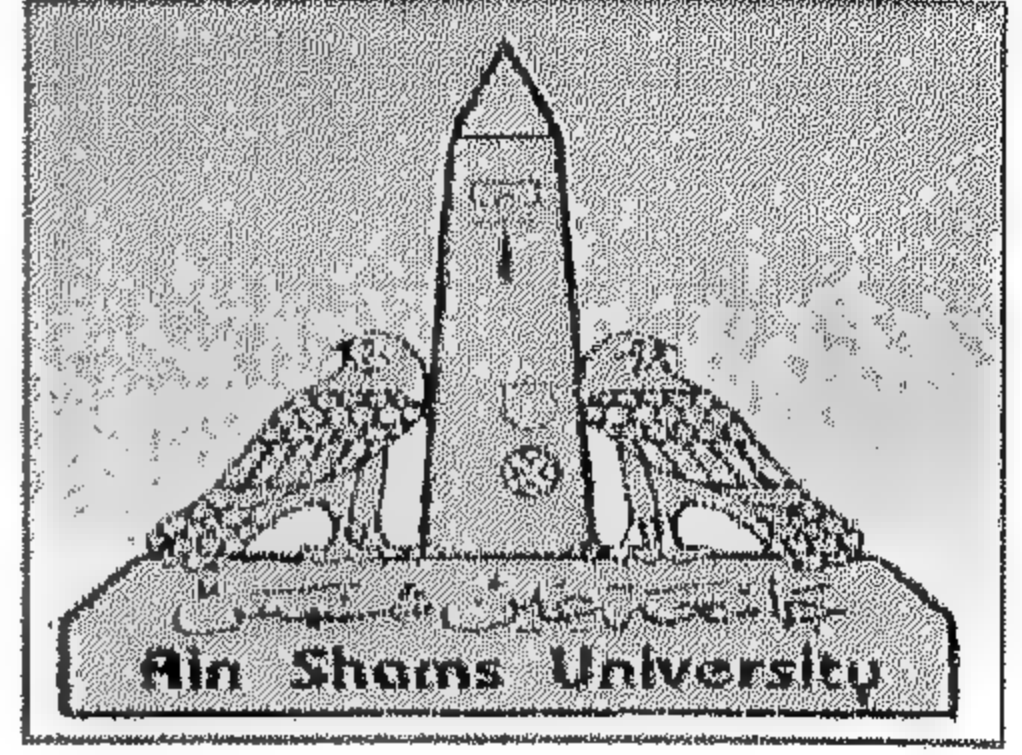
وهى إدارة نحو أهداف أو

نتائج متوقعة واضحة ومحددة كما تحوى وضع تخطيط برامج واقعية لتحقيق تلك الأهداف وتقييم الأداء فى ضوء قياس النتائج كما ينظر إليها على أنها نظام ديناميكى يربط بين حاجة المنشأة لتحقيق أهدافها الخاصة بالربحية والنمو مع حاجة المدير للاسهام ولتطوير نفسه ذاتيا.

مما سبق يتبين أن نظام الإدارة بالأهداف يمكن النظر إليه من عدة زوايا ويمكن استخدامه لتحقيق عدة أغراض - فالذى ينظر إلى رأس النظام يراه نظاما تخطيطيا استراتيجيا تكتيكيا والذى ينظر إلى ذيل النظام يفكر أنه نظام لتقييم الأداء - تقييم أداء المديرين والوحدات والذى ينظر إلى وسط النظام يراه على أنه نظام للتحسين والتطوير العلمى والعملى مع سرعة التطوير والتصرف فى مخالفاته المنحسرة.

ولعل الأمر يتلخص فى تفاعل وامتزاج قوى إرادة وإدارة التغيير إلى الأفضل بما يواكب أحدث التطورات فى العلم والتكنولوجيا تلبية لإثبات الوجود بين قوى المنافسة الشديدة ومتغيرات الواقع الجديد المتلاحقة على المستوى العالمى والقومى.

جامعة عين شمس



قانون حقوق الإنسان، المنازعات المتعلقة بالعمل الإداري، المشاكل الاجتماعية وكيفية التعامل معها، واجبات وحقوق العاملين، تقارير الكفاية وإجراءات التظلم منها).

وفي سبتمبر ٢٠٠٤م تم عقد دورة تدريبية لعلوم التغذية والبيئة، وتضمنت بدورها موضوعات (التغذية العلاجية، فساد الأغذية المعلبة، المواد الخطرة وصحة الأسرة، التلوث البيئي، الهندسة الوراثية).

وفي أكتوبر ٢٠٠٤م تم عقد دورة تدريبية لتطوير العمل داخل إدارات الجامعة للسادة مديري الإدارات ورؤساء الأقسام، وتضمنت العديد من الموضوعات (النجاح في العمل، الاتجاهات الحديثة في الإدارة، مهارات الاتصال الإداري، بناء وإدارة فريق العمل، تطوير الأداء الجامعي، المهارات السلوكية).

وفي ديسمبر ٢٠٠٤م تم عقد دورة تدريبية في مجال الدفاع المدني والحريق للعاملين الجدد، وتضمنت الدورة موضوعات عديدة مثل (أنواع الحرائق ومكافحتها، الوقاية من الحرائق، مبادئ الدفاع المدني).

تم عقد دورة تدريبية في فبراير ٢٠٠٥م في مجال الصحة العامة في خدمة المجتمع والارتقاء بالوعي الصحي للسادة العاملين بالجامعة، ثم دورة التوعية وحماية البيئة، ثم دورة حول كيفية مواجهة المشكلات الاجتماعية والتحديات الاقتصادية، ثم دورة تدريبية لرفع مستوى الأداء الجامعي للسادة العاملين برعاية الشباب والمدن الجامعية.

إن هذه الدورات العديدة والمتنوعة والتي تعقد بصفة دورية ومستمرة في رحاب جامعة عين شمس العريقة إنما تشير بوضوح إلى أن الاهتمام برفع مستوى الكفاءة الوظيفية والإنسانية للعاملين بالجامعة يعد من أولويات عملية التحديث الإنتاجي، تلك القضية التي توليها القيادة السياسية جل اهتمامها ورعايتها في إطار التحديث الشامل لكافة مناحي الحياة في مصر.

والله من وراء القصد.

رئيس جامعة عين شمس

أ.د. صالح هاشم

إذا كان الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة يسعى دوماً إلى تطوير مستوى الخدمة المدنية ورفع الكفاية الإنتاجية وتحقيق العدالة بين العاملين في ميدان الإنتاج والخدمات، فإن جامعة عين شمس تمثل في المقابل التجسيد الحي لتلك الأهداف المجتمعية السامية، ويكفي أن تشير في هذا الصدد إلى إنجازات إدارة واحدة في جامعة عين شمس وهي (الإدارة العامة للتنظيم والإدارة، وإدارة التدريب) لكي ندلل على صدق الاتجاهات الإيجابية الرامية إلى الارتقاء بمستوى العاملين بالجامعة للوصول بهم إلى أعلى معدلات ممكنة من الكفاءة الإدارية والوظيفية مما يصب في النهاية في إطار التنمية الإدارية الذي يسعى الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة إلى تحقيقه فعليا من خلال أهدافه المعلنة..

وفي فبراير ٢٠٠٤م قامت إدارة التدريب بعقد دورة تدريبية للسادة العاملين بقطاع الدراسات العليا والبحوث للارتقاء بمستواهم الإداري حيث تضمنت تلك الدورة العديد من التدريبات الفرعية مثل (إعداد مشروع موازنة البحث العلمي، المناقشة العلمية للتقارير المتخصصة، قواعد القيد والتسجيل، القواعد المنظمة للعمل، قواعد تدريب المعيد).

وفي مارس ٢٠٠٤م تم عقد دورة تدريبية لتنمية مهارات وقيم الانتماء للسادة العاملين بالجامعة استكمالاً لدور الجامعة في خدمة قضايا الواقع المعاش، حيث تضمنت تلك الدورة موضوعات تدريبية عديدة مثل (مهارات الإقناع، تنمية مهارات التواصل الفعال مع الذات والآخر، فريق العمل كمتطلب للانتماء، الانتماء المهني، أساليب تنمية الانتماء للمجتمع والجامعة).

وفي أبريل ٢٠٠٤م تم عقد دورة تدريبية في مجال الدفاع المدني والإسعافات الأولية للسادة المشرفات والعاملين بالصيانة في الجامعة، حيث تضمنت تلك الدورة موضوعات تدريبية عديدة مثل (تقييم الإصابات، إصابات العمل، مبادئ الدفاع المدني، سبل مكافحة الحرائق، الحالات العاجلة).

وفي مايو ٢٠٠٤م تم عقد دورة تدريبية في مجال التوعية القانونية للسادة العاملين بالجامعة، وتضمنت تلك الدورة موضوعات تدريبية عديدة مثل (شرح

أهم الانجازات في سكك حديد مصر

تمثل السكك الحديدية أحد أهم وسائل النقل حيث تمتاز عن بقية الوسائل الأخرى بقدرتها على نقل عدد أكبر من الأفراد وحمولات أكبر من البضائع بالإضافة إلى أنها أقل استهلاكاً للوقود والأقل تأثيراً على البيئة والأرخص إذ ما قورنت بباقي وسائل النقل. وتمتلك السكك الحديدية شبكة يصل طولها ٩٥٢٥ كم تمتد بجميع محافظات مصر تقريباً وتقوم بنقل الغالبية العظمى من الركاب بين المدن والمحافظات إضافة إلى نقل البضائع الاستراتيجية والسلع التموينية والتي تبلغ ١٢ مليون طن سنوياً، هذا وتنقل السكك الحديدية حوالي ١.٤ مليون راكب يومياً بقطارات تتراوح سرعاتها ما بين ١٤٠ كم/س، ٧٠ كم/س بأجمالي طاقة تشغيل حوالي ١٢٠٠ قطار يومياً ويبلغ نصيبها من نقل الركاب أكثر من ٣٣٪ من اجمالي حجم النقل على المستوى القومي «بحسب الراكب كيلو متر». وفي إطار دراسة الخطط المستقبلية لتطوير شبكة السكك الحديدية نوضح فيما يلي أهم الانجازات الجارية تنفيذها ودخول بعضها الخدمة فعلاً:

● في مجال الوحدات المتحركة:

تصنيع عدد ٣٠ جرار مناورة تم ورودها بالكامل.
إعادة تأهيل عدد ٦٠ جرار كندى ١٦٥٠ حصان.
إعادة تأهيل ٣٠٠ عربة مطورة تم ورودها بالكامل.
تطوير عدد ١٠٠ عربة درجة ثانية مكيفة سيماف إلى نظام الاسباني تم الانتهاء من عدد ٧٠ عربة.
تطوير عدد ١٠٠ عربة روماني ثانية وثالثة عادية إلى أولى وثانية وبوفيه مكيفة نظام أسباني.
تصنيع وتوريد عدد ٢٠٠ عربة ركاب مميزة بالاشتراك مع الهيئة العربية للتصنيع بورش أبى زعبل.
تصنيع وتوريد عدد ٢٠٠ عربة ركاب ضواحي بشركة سيماف تم الانتهاء من عدد ١١٠ عربة.
تطوير المرحلة الثانية من عربات البضاعة لعدد ١٣١٣ عربة تم نهو ١٠٠ عربة منها.

● في مجال مشروعات هندسة السكة

إنشاء وصلة حديدية لخدمة ميناء شرق بورسعيد تم نهو ٩٠٪ من المشروع ومقرر النهو منتصف ٢٠٠٥.
صيانة وتجديد الخطوط الحديدية طبقاً للبرامج المحددة بخطة سنوية.
تطوير المزلقات على الخطوط الرئيسية ذات الكثافة المرورية العالية لعدد ٨٠٠ مزلقان وقد تم نهو ٨٥٪ منها ومنتظر النهو النهائي في يونيه ٢٠٠٥.
تطوير ورش الإنتاج بالعباسية لإنتاج المفاتيح والتقاطعات للسكة وتجهيزها بأحدث الماكينات والمعدات.

● في مجال مشروعات هندسة الاشارات وتوفير عوامل الأمان

كهربة اشارات محطة ضواحي الجيزة
كهربة اشارات خط «قليوب / شبين القناطر».
توريد وتركيب أجهزة طاقة شمسية لإنارة السيمافورات

● لعدد ٢٥ بلوك

توريد أجهزة طاقة شمسية لإنارة السيمافورات لعدد ٥٠٠ بلوك.
حفر ومد كابلات أرضية مسلحة ببعض مناطق الدلتا بطول ٥٦٠ كم
حفر ومد كابلات أرضية مسلحة بمنطقة ستوهاج / اسوان بطول ٤٢٥ كم.
تحديث أجهزة الـ VHF بنظام رقمي بدلا من النظام القديم
توريد أجهزة لاسلكية للبلوكات بعدد ٢٥٠ جهاز.

● في مجال الانشاءات «مباني»

إنشاء عدد ١٦ محطة وتطوير عدد ٧ محطات.
تطوير محطات خط «المعمورة - رشيد» ويشمل إنشاء عدد ٤ محطات وتطوير عدد ٢ محطة مع إنشاء عدد ٢ كوبري قدم وأسوار.
تطوير الأرصفة والواجهات الداخلية لمحطة القاهرة وواجهات مطبعة الهيئة.
إنشاء الأسوار بمناطق الهيئة المتفرقة.

● في مجال الانشاءات «كبارى»

إنشاء عدد ٥ كبارى سيارات «الباجور / كفر الدوار / عدد ٢ مبنى سويف / سندوب»
تطوير خط أبوقير «١١ كوبري قدم / ورش الحضرة / مبنى استراحة السائقين / القسم الطبى / تطوير محطة سيدى جابر».
تطوير ورش الهيئة «فرز القاهرة / أبو غطاس / المنيا / اضافية / قاطرات طنطا / المفاتيح بالعباسية / إنشاء جراج متعدد الطوابق».

وزارة التموين والتجارة الداخلية الهيئة العامة للتحكيم واختبارات القطن

الهدف:

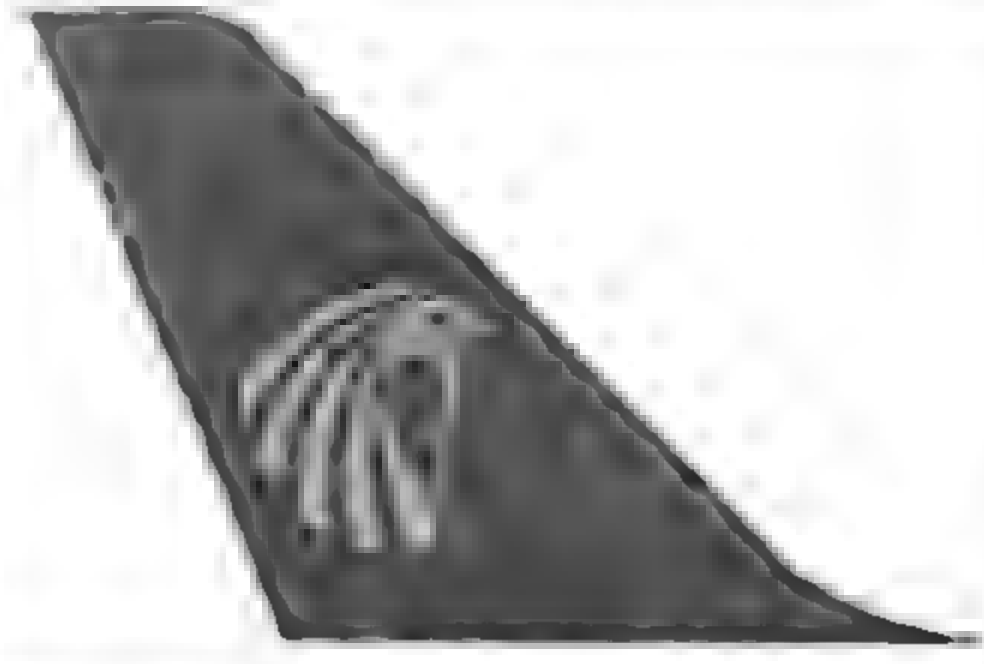
الحفاظ على سمعة ونقاوة الاقطان المصرية لما تتميز به
من صفات وخواص تتفوق على الأصناف العالمية

مهام وأنشطة الهيئة:

- ١ - الهيئة القطنية الخدمية الرقابية التي تخدم قطاع القطن عن طريق تقديم ٣٤ خدمة للأطراف المتعاملة في القطن .
- ٢ - تطبيق أحكام القانون ١٠٦ لسنة ٧٣ للحفاظ على نقاوة أصناف القطن المصرى وسمعته العالمية.
- ٣ - تمثيل الحكومة فى لجان عديدة مثل: البورصة ولجنة اتحاد المصدرين ولجنة القطن بالداخل.
- ٤ - فرز وتقييم محصول القطن ومراقبته فى جميع المراحل تدواله بعد الجنى حتى تصديره أو تسليمه للمغازل.
- ٥ - معامل حديثة لتحديد نسبة الرطوبة فى الاقطان المتداولة محليا أو المعدة للتصدير ومراقبة أوزانها وإصدار شهادات معتمدة دوليا.
- ٦ - معامل مجهزة حديثة لاختبار الصفات التكنولوجية لجميع اللوطات وإصدار شهادات معتمدة بذلك.
- ٧ - تنفيذ القرار الوزارى بتحديد نسبة الشوائب
- ٨ - اعداد النماذج القياسية المعتمدة للرتب المختلفة لجميع الأصناف.
- ٩ - التحكيم بدرجاته المختلفة «ابتدائي - استئناف - اعادة نظر» بين أطراف التعامل.
- ١٠ - مركز دولى لتدريب واعداد الكوادر الفنية لقطاع القطن فى مصر والوافدين الاجانب.
- ١١ - مركز معلومات لخدمة جميع الاطراف المتعاملة فى القطن بأنشطته المختلفة فى النواحى الفنية والتجارية.
- ١٢ - تعتمد على التمويل الذاتى وتحقيق فائض لخزينة الدولة.

رئيس مجلس الإدارة
محاسب / صلاح عبد الحليم العطار

٦٦ الزعيم جمال عبدالناصر الاسكندرية ت: ٠٣/٤٨٥٦٥٤٦. فاكس ٠٣/٤٨٤٧٠٣٢



نقدم خدماتنا للشحن الجوي **للولايات المتحدة والولايات المتحدة** بطائرات
الايرباص حمولة ٤٠ طن على كل من اوروبا والشرق الاوسط
والخرطوم بالاضافة الى شبكة خطوط مصر للطيران
المتددة الى اكثر من ٦٠ دولة حول العالم.

لشحناتكم القادمة برجاء الاتصال بنا

CARGO TERMINALS

CAIRO Terminal

Tel: (202) 6351767 / 6351358

ALEXANDRIA Terminal

Tel: (203) 4294647 / 4294648

مجمع البضائع

مجمع القاهرة

ت: ٦٣٥١٧٦٧ / ٦٣٥١٣٥٨ (٢٠٢)

مجمع الاسكندرية

ت: ٤٢٩٤٦٤٧ / ٤٢٩٤٦٤٨ (٢٠٣)

Customer Services: (202) 265-7578 • www.egyptair.com.eg
marketgm@egyptair.com.eg • cargomarket@egyptair.com.eg

تجربة المملكة المغربية في ميدان الإصلاح الإداري

أولاً: التحديات الراهنة:

وتتمثل أهم هذه التحديات فيما يلي:

- التحدي السياسي الذي يقضي بضرورة بناء دولة الحق والقانون وإرساء المؤسسات الديمقراطية وجعل الإدارة كجهاز موضوع رهن إشارة الحكومة، يساهم في الحفاظ على حقوق المواطنين والمرقبين... التحدي الاجتماعي الذي يجعل الإدارة مطالبة إلى جانب الفعاليات الاقتصادية والاجتماعية بالمساهمة بكيفية فعالة في إرساء آليات كفيلة بالحفاظ على تماسك النسيج الاجتماعي ومحاربة الفوارق الاجتماعية.

- التحدي الثقافي الذي يفرضه تدبير الشأن العام اعتماداً على ثقافة جديدة مبنية على دعم التواصل والانصات للمواطنين

وتطبيق مبدأ المساءلة والخدمة بالأهداف وتحقيق النتائج والاستحقاق في تقلد مناصب المسؤولية.

- التحدي الاقتصادي الذي يتمثل في التحكم في الكلفة وكتلة الأجور والحفاظ على التوازنات الماكرو اقتصادية وترشيد النفقات العمومية وتوفير محيط قانوني ومؤسسي ومالي يساعد على تنمية الاستثمار وتقديم خدمات ذات جودة عالية تضاهي تلك التي تقدمها الإدارة المماثلة في الدول الأخرى.

- التحدي التكنولوجي في ميدان التواصل الذي يفرض على الإدارة تقديم الخدمات العمومية بكلفة أقل وبالسرية المطلوبة وتسخير التقنيات الحديثة للتواصل.

الخارجية:

إن النظام الإداري الحالي يتميز بالاحتفاظ على المستوى المركزي بأهم الاختصاصات والسلط التقريرية وكل الوسائل والموارد المالية والبشرية. كما يوجد على أرض الواقع فارق مهم بين المهام المزاولة حالياً من طرف المصالح الخارجية للوزارات وتلك التي يجب إسنادها إليها في إطار سياسة فعلية للتركيز الإداري.

٣ - إشكالية الفساد الإداري:

لظاهرة الفساد تداعيات وخيمة على مسار التنمية الاقتصادية والاجتماعية لجميع دول المعمور. وبالرغم من أن أغلب السلوكات المشينة قد حاول التشريع المغربي أن يرصدها ويحيطها بسياسات زجرية مناسبة لخطورتها كما هو الشأن بالنسبة للرشوة واستغلال النفوذ، والاختلاس وغيرها، إلا أن هناك سلوكات

ثانياً: اختلالات الجهاز الإداري:

وبالرغم مما بذلته الإدارة من جهود في تأطير وتفعيل النشاط الاقتصادي والاجتماعي، وبالرغم من التحولات التي همت بعض جوانب تنظيمها فلا زالت هناك بعض الاختلالات والنقائص التي تطل الجهاز الإداري على مختلف المستويات تعزى بالأساس إلى العوامل التالية:

١ - غياب رؤية موحدة ومشاركة لبرنامج الإصلاح الإداري:

تعزى هذه الوضعية إلى غياب تصور موحد للإصلاح الإداري وضعف آليات التنسيق لإنجاز المشاريع المشتركة بين الوزارات على المستوى المركزي والمحلي في هذا الميدان.

٢ - المركز المفرط للمصالح والسلطات والوسائل وضعف الإمكانيات والمردودية للمصالح

أخرى تظل خارجة ومنفلته عن أي تأطير تشريعي ونصي كما هو الشأن بالنسبة للتوظيف السلبي للسلطة التقديرية واستغلال المنصب لأغراض سياسية وحزبية والاستغلال للامشروع للممتلكات العمومية والمعاملة التفضيلية.

٤ - إشكالية السلوك المهنية: إن ما يمكن ملاحظته من خلال دراسة الأخلاقيات المهنية في إطار نظام الوظيفة العمومية أن المفهوم المعتمد، تطغى عليه مقاربة قانونية وتأديبية صرفة، إذ يقتصر على الجانب المتعلق بالواجبات والضمانات في إطار تعامل العون العمومي مع الإدارة المشغلة أو مع المتعاملين معها، وهي مقاربة لا تشكل بالنظر إلى عموميتها إطار مرجعيات للأخلاقيات، إذ تظل مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بعدد من المعطيات المتغيرة، ذلك أن مفهوم

تجارب بعض الأقطار الأفريقية في مجال الإصلاح وتطوير الإدارة العامة

عرض وتقديم

عبد السيد صبري

باحث أول بالجهاز المركزي

للتنظيم والإدارة

ماجستير علوم تجارية

الأخلاقيات يتغير باستمرار حسب تغير المحيط الذي تنجز في إطار المبادرة العمومية.

٥ - إشكالية التعقيد الإداري المتمثلة في تعقد المساطر والإجراءات الإدارية وتشعب المسالك وعدم وضوحا لدى المرتفقين:

يلاحظ في هذا الصدد غياب تصور شامل وعملي من أجل وضع استراتيجية وبرامج تهدف إلى التخفيف من الإجراءات الإدارية والحد من عدد الوثائق التي تطلب المواطنين في علاقتهم مع الإدارة.

٦ - نقائص نموذج الوظيفة العمومية الامتثالية» الذي كرسه النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية لسنة ١٩٥٨.

إن هذا النظام لا يركز على سياسة توقعية للموارد البشرية ولا يعتمد على تحديد الأهداف.

ولقد نجم عن هذا الوضع طرح الاشكاليات التالية:

إشكالية منظومة التوظيف: وتتجلى من خلال النقائص التي تشوب أساليب التوظيف المعتمدة، فبالنسبة لأسلوب التوظيف المباشرة فإنه لم يعد يواكب التطور الذي عرفه سوق الشغل على المستوى الكمي والنوعي. أما بالنسبة للأسلوب الثاني والمتمثل في المباراة، فبدوره تعترية العديد من السلبيات لعل أبرزها تضخم عدد مباريات التوظيف المنظمة من طرف مختلف الوزارات، وغياب نظرة توقعية شمولية في مجال التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

إشكالية تعدد الأنظمة الأساسية الخاصة وهيكلية الأطر:

من خلال الدراسة المقارنة لمختلف الأنظمة الأساسية الخاصة يتبين أن معظمها يتشابه في المضمون ويتعلق بالمسار المهني للموظف.

إشكالية تقييم أداء الموظفين: يتسم نظام التقييم المعمول به حاليا بالعديد من السلبيات منها اعتماده بصفة أساسية على عناصر ذاتية وكذا على الأقدمية كمعيار أساسي يستند إليه في ترقية الموظفين، بالإضافة إلى غياب منهجية لضبط ومعرفة مواطن الضعف والقصور لدى الموظفين وغياب آليات تسمح بقياس المردودية.

٧ - ضعف ومحدودية توظيف التكنولوجيا الحديثة في التدبير الإداري:

إن الإدارة المغربية وإن عرفت استعمالا واسعا للمعلومات في التدبير العادي لمصالحها فإنها لم ترق بعد إلى مصف الدول التي تعتمد التقنيات الحديثة للتواصل كوسيلة لتقديم خدمات ذات قيمة مضافة إلى المرتفقين والمواطنين.

وتعزى هذه الوضعية أساسا إلى غياب إطار قانوني يضمن سلامة المراسلات الإلكترونية ويحدد قواعد التوقيع الإلكتروني علاوة على ضعف استثمار الإدارات العمومية في مجال التقنيات الحديثة للتواصل.

٨ - إشكالية ترسيخ مبدأ إقرار المساءلة وتقييم الأداء في تدبير الشأن العام وقصور دور

التفتيش في الإدارات العمومية: بالرغم من تعدد أشكال المراقبة والتفتيش، فإن أجهزة الرقابة لم تستطع أن تحقق الهدف المتوخى من مفهوم الرقابة بالعمل على تكريس رقابة المساءلة والتقييم في تدبير الشأن العام بل ظلت تقتصر على رقابة الصحة والضبط المعمول لها حاليا.

كما أن التفتيش العام يعاني حاليا من أزمة حادة تعود بالأساس إلى ضعف فعالية المفتشيات العامة للوزارات داخل النظام الإداري بالإضافة إلى عدم توفرها بصورة عامة على الإمكانيات الملائمة لمسيرة التطورات التي طرأت على محيطها الداخلي والخارجي.

ثالثاً: إشكالية الإصلاح الإداري (مفهوم الإصلاح الإداري):

إن واقع الإدارة المغربية وكما بين ذلك التشخيص السابق، يتسم باختلالات ونقائص جوهرية متعددة ظلت تعترى الجهاز الإداري على مختلف المستويات.

إلا أنه في مقابل هذه النقائص هناك مواطن قوة توفر للإدارة إمكانيات واسعة للنهوض والإنخراط في مسلسل الإصلاح المنشود حيث الإرادة السامية لأعلى سلطة في البلاد التي منحت ورش الإصلاح الإداري بعدا مرجعيا حداثيا يتمثل في انخراط الجهاز الإداري في إطار المفهوم الجديد للسلطة يؤهله للتجاوب مع دولة الحق والقانون، وحيث أن الشهد السياسي أصبح كذلك يؤكد عمليا الاختيار الديمقراطي كنهج لا محيد عنه لإقرار دولة المؤسسات والحقوق وحيث المجتمع المدني بات أكثر تنظيما وأكثر استعدادا للمساهمة والمشاركة في اقتراح الحلول وتفعيل البرامج وحيث الرصيد الإيجابي للموارد البشرية يسمح،

**بناء
دولة الحق
والقانون
وإرساء
المؤسسات
الديمقراطية**

هيكلية الإدارة على أسس حديثة تعزز موقعها الحيوى داخل البنيان المؤسساتى للبلاد

نهاية المطاف، ومع اقتفاء التخلّيات المتتالية للدولة، مسيحا باختيارات محددة فى الزمان والمكان، اختيارات تتنصل بموجبها الإدارة من مختلف الأعباء لتلقى بها إلى فاعلين ومقدمى خدمات خارجيين، من خلال العمل على إرساء مفاهيم للشراكة والتشارك معهم، بالإضافة إلى توجيه الجهود نحو حذف الهياكل التى فوتت مهامها إلى هؤلاء الفاعلين الجدد، ثم «تقويت» الموظفين للعمل لديهم، ليعلن فى الأخير عن نهاية زمن الإدارة والتأسيس لعهد الفاعلين الجدد.

يبقى الطرح الإصلاحى المنشود فى ظل قصور مختلف المقاربات عن ملامسة جوهر الإصلاح، هو إعادة التكييف الكمى والنوعى لآليات اشتغال الإدارة لمواجهة المهام المنتظرة منها بهدف الرفع من نجاعة تدخلها الاقتصادى والاجتماعى وتحقيق اندماج أفضل لها فى المجتمع.

ذلك أن التدفق الكبير للمهام المنتظرة من الإدارة يتطلب تنظيما هيكليا جديدا بدل اللجوء إلى منطق الإنسحاب والتخلى؛ فالإدارة مطالبة بإقرار مفاهيم جديدة لتلبية حاجيات المواطنين بالفعالية والشفافية والنزاهة المطلوبة، ومدعوة لخلق الفضاء التشجيعى والتحفيزى لانعاش الاستثمار وتأهيل المقاول، وملزمة بالبحث عن آليات موضوعية للحفاظ على تماسك النسيج الاجتماعى ومحاربة الفوارق الاجتماعى وتأهيل الفئات المهمشة والضعيفة؛ ومطالبة بتوجيه الجهود نحو بناء مجتمع المعرفة لانتاج الخبرة التكنولوجية والتحكم فيها، وغير ذلك من المهام التى تظل محكومة بمنطق التناسل والتفاعل انسجاما مع تحولات المحيط الوطنى والدولى والتى يتعين تأطيرها

التحدى الاقتصادى الذى يتمثل فى التحكم فى الكلفة وكتلة الأجور

تكييف مهام الإدارة انسجاما مع التحولات التى تطل أدوار الدولة بترسخ بقوة فى المشهد الثقافى المغربى، لا سيما بعد تخلى الدولة عن القيام بمجموعة من المهم وإسناد تدبيرها لفائدة شركاء وفاعلين جدد. ذلك أن الدولة تدخلت فى السابق لتنشيط النمو، وكانت عنصر توازن فى الحياة الاقتصادية والاجتماعية، لكنها أصبحت فى ظل تحديات الواقع المعاصر مضطربة للتنازل عن جزء مهم من وظائفها لفائدة فاعلين جدد قادرين على الإنخراط بشكل فعال فى هذا الواقع ومواجهة مختلف التحديات، حيث أخذ هذا التنازل عدة مظاهر منها:

- تحويل مجموعة من الاختصاصات إلى وحدات ترابية محلية.
- إحداث وكالات متخصصة.
- إنشاء شراكات مع فعاليات المجتمع المدنى.
- تخصيص بعض القطاعات وتفويض بعض الأنشطة إلى القطاع الخاص عن طريق الامتياز أو تكليف الغير.

إن الطرح الإصلاحى الذى يحصر نفسه فقط فى إطار ملائمة مهام الإدارة مع الدور الجديد للدولة، يجد نفسه فى

فى أفق إعادة توظيفها وتأهيلها وتثمينها وتعبئتها، بتثبيت موقعها كقوة مؤثرة فى حركية الإصلاحات.

ويستخلص من كل هذا أن المؤهلات التى تتوفر عليها الإدارة المغربية توفر فرص لإعادة هيكلة الإدارة على أسس حديثة تعزز موقعها الحيوى داخل البنيان المؤسساتى للبلاد، وهى فرص يجدر توظيفها عبر آلية الإصلاح الإدارى الذى يشكل بوابة أساسية لتقويم الإعوجاج، وخيارا مستديما لكسب رهانات ولوج عتبة العصرية والحداثة.

لكن السؤال الذى يظل مطروحا هو: على أى أساس سيتم هذا الإصلاح؟

هل لازالت هناك إمكانيات للحديث عن إصلاحات ارتجالية مجزأة تتجه فقط نحو معالجة مظاهر القصور التى رصدناها؟ هل يتعلق الأمر فقط بإجراء إصلاحات تعيد تكييف مهام الإدارة انسجاما مع التحولات التى تطل أدوار الدولة؟ أم لابد من إرساء إصلاح عميق تتحمل فيه الإدارة مهام استراتيجية تؤهلها لولوج فضاءات الحداثة والعصرية؟

إن الحديث عن الإصلاح الإدارى الضيق المتمثل فى إجراء إصلاحات سطحية للاختلالات التى يعرفها الجهاز الإدارى يعتبر عمليا وأكاديميا حديثا متجاوزا اعتبارا لحجم هذه الاختلالات وامتداداتها المتشعبة والمتداخلة وعمق مسبباتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، الأمر الذى يجعل مقاربتها خارج تبنى تغييرات حقيقية وعميقة على نموذج التسيير والتنظيم وثقافة التدبير العمومى بشكل عام، إجراء قاصرا عن بلوغ الأهداف المنشودة.

من جهة ثانية، أصبح الطرح الإصلاحى القائم على إعادة

تطبيق مبدأ المساءلة والخدمة بالأهداف وتحقيق النتائج والاستحقاق في تقلد مناصب المسؤولية

وتطويرها باستمرار من طرف الإدارة وليس بعيدا عنها.

إن هذا التدفق الكبير للمهام يجعل الإدارة مطالبة بأن تعيد هيكلة آليات اشتغالها اعتمادا على نموذج لامركزي ومتعدد، لأن هذه المهام لا يمكن أن تنجز على مستوى المركز فقط، بل يتعين إنجازها على ثلاثة مستويات على الأقل: وطني، جهوي وترابي.

هكذا يصبح الرهان الإصلاحي هو إعادة توزيع ونشر مهام الإدارة على هذه المستويات، حتى يتسنى لها أن تمارس بشكل فعال وصحيح يضمن لها التجاوب الموضوعي مع الوضعيات الحية على المستوى الميداني، وحتى لا يستأثر المركز بتسيير كل شيء وتقنين كل شيء، بل يضطلع فقط بالتفكير والتوجيه والتقييم.

تسمح هذه المقاربة من جهة بإرساء المفهوم الجديد للخدمة العامة الذي يركز على الفعالية وضبط المقاسات ومراعاة التنوع، ومن جهة أخرى باحتواء وتوطين مختلف المهام المستجدة بفعل تغيرات المحيطين الوطني والدولي، ثم من جهة أخيرة باستيعاب استحقاقات الحداثة والعصرنة بفعل آليات التفكير والتوجيه والتقييم التي يضطلع المركز بالقيام بها.

رابعاً: حصيلة المنجزات والمبادرات الإصلاحية:

تتميز الحصيلة في مجال الإصلاح الإداري باتخاذ مبادرات ذات طابع مؤسساتي لتأطير وتفعيل دور الإدارة وإعداد آليات قانونية وتنظيمية تهدف إلى بلورة وتكريس أهداف الإصلاح والتطوير الإداري على أرض الواقع.

المبادرات ذات الطابع المؤسساتي:

وتندرج في هذا الإطار الآليات المؤسسية التالية:

أ - اللجنة الاستراتيجية لإصلاح الإدارة: التي يرأسها السيد الوزير الأول و المناط بها تحديد الاستراتيجية والرؤيا الشمولية والإشراف على برامج الإصلاح الإداري وتتبعها.

ب - تفصيل دور المجلس الأعلى للوظيفة العمومية الذي يرمى إلى توسيع مجال التشاور والحوار حول أهم القضايا المتعلقة بتطوير منظومة الموارد البشرية بالوظيفة العمومية وقد تم في هذا الصدد إصدار القانون رقم ٧٥٠٩٩ المحدث للمجلس الأعلى للوظيفة العمومية الذي أصبح يختص بالنظر في جميع القوانين الرامية إلى تغيير وتنظيم النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية.

وإن من شأن تأسيس هذا المجلس أن يساهم في تعزيز الإطار المؤسساتي للتشاور والحوار حول السياسة الحكومية في مجال تطوير وتثمين تدريب الموارد البشرية والسهر على احترام الضمانات الأساسية المخولة للموظفين.

ج - إصلاح نظام التكوين بالمدرسة الوطنية للإدارة بهدف تدعيم المهنية وتنمية مدارك الأطر الإدارية.

د - وضع ميثاق حسن التدبير

كإطار مرجعي لعملية الإصلاح وتجسيد إرادة التغيير والتطوير ويشكل هذا الميثاق الذي التزمت به الحكومة انطلاقة مجموعة من الإصلاحات التي سعت إلى تنفيذها في هذا الإطار عبر اتخاذ إجراءات وتدابير عملية هادفة إلى تعزيز روابط الثقة بين الإدارة والمتعاملين معها.

ويرتكز ميثاق حسن التدبير على ثلاثة مبادئ: الأخلاقيات والترشيد ثم التواصل.

٢ - البرامج والآليات القانونية والتنظيمية

لقد واکب العمل المؤسساتي المذكور آنفا مبادرات إصلاحية ومجهود تشريعي وتنظيمي تقوم من خلاله وزارة الوظيفة العمومية والإصلاح الإداري بإرساء الآليات القانونية والتنظيمية الضرورية لتفعيل مبادئ الإصلاح الإداري، وترمي هذه المشاريع إلى تحقيق الأهداف التالية:

● دعم الشفافية في الإدارة من خلال وضع قانون يرمي إلى إلزام الإدارات العمومية بتعليل قراراتها الإدارية يتضمن التنصيص على الزامية الدولة والجماعات المحلية وهيئاتها والمؤسسات العمومية بتعليل قراراتها الإدارية الفردية ذات الطابع السلبي كتابة وتحت طائلة عدم المشروعية.

● ترسيخ مبادئ الشفافية والنزاهة في تدبير المال العام من خلال تفعيل قانون الإقرار بالممتلكات بهدف الحفاظ على براءة الذمم المالية للموظفين وذلك بإدخال تعديلات مهمة على القانون الحالي كاقترح إحداث لجنة وطنية للأخلاقيات تسهر على تتبع تطور ممتلكات المصيرحين.

● توفير المزيد من الضمانات للمواطنين تجاه الإدارة من خلال حمل هذه الأخيرة على تنفيذ الأحكام والقرارات الصادرة

تقديم
خدمات ذات
جودة عالية
تضاهي جودة
الدول
الأخرى

التحدى التكنولوجي في ميدان التواصل الذي يفرض على الإدارة تقديم الخدمات العمومية

صدر منشور للسيد الوزير الأول بتاريخ ٢٣ نوفمبر ١٩٩٩ يحدد الخطوط العريضة لبرنامج التبسيط والإطار المؤسسي للإشراف على تنفيذه.

وأحدثت لهذه الغاية لجنة مركزية لتبسيط الإجراءات وخلايا قطاعية أحدثت على صعيد مختلف الوزارات، وتم وضع بعض الاقتراحات المنهجية لتوصيف المساطر وحيث الوزارات على جرد المساطر التي يشوبها التعقيد مع إعطاء الأولوية للمساطر التي تهم الشرائع الواسعة من المواطنين. خامسا: الخطوط العريضة لبرنامج الإصلاح الإداري:

إن الرؤيا الإصلاحية المحددة تعكس الالتزام الذي عبرت عنه الحكومة أصلا في إطار التصريح بسياستها العامة أمام البرلمان والتي تستلزم وضع برنامج متكامل يهدف إلى إعادة تحديد دور الإدارة ودعم انطلاقته الاقتصادية والاجتماعية وضمان حقوق وحرية المواطنين وتبسيط أفضل للمرافق والممتلكات العمومية وتأمين الموارد البشرية.

ولتجسيد هذه الأهداف تم تحديد سبعة مداخل أو مرتكزات رئيسية للإصلاح ستطرح للنقاش والدرس خلال المناظرة الوطنية الأولى حول موضوع الإصلاح الإداري بالمغرب.. والتي ستعقد يومي ٧ و ٨/٢٠٠٢ بمشاركة ممثلي جميع القطاعات الحكومية ومختلف الفاعلين الاقتصاديين والاجتماعيين بالإضافة إلى خبراء محليين ودوليين.

وتتمثل هذه المداخل في المحاور التالية:

- دعم الاخلاقيات بالمرفق العام لضمان الشفافية والنزاهة في علاقة الإدارة مع المرتفقين.
- اللامركزية الإدارية وإعادة تحديد مهام الإدارة من خلال تعميق البحث حول التوزيع الجديد للسلطات علي ضوء

المواطن في إطار سيادة القانون والانصاف وذلك عن طريق رفع تقرير سنوي شامل لجلالة الملك.

• إحداث مراكز جهوية للاستثمار بأمر من جلالة الملك.

• ملائمة التشريع الجمركي للمعايير المتعارف عليها عالميا في مجال التجارة الدولية، وذلك من خلال إصلاح مدونة الجمارك.

• إصلاح نظام الصفقات العمومية بهدف دعم الشفافية في اختيارات صاحب المشروع والمساواة في الوصول إلى الطلبات العمومية واللجوء إلى المنافسة قدر الإمكان وضمان فعالية النفقة العمومية.

• إصدار نص قانوني يتعلق بالمنافسة وحرية الأسعار يهدف إلى بعث ثقافة اقتصادية قوامها حرية المقاولات والمنافسة الشريفة في الأنشطة الاقتصادية والتجارية وضمان تساوي الفرص والحظوظ في حلبة المنافسة الشريفة.

• إعداد نص قانوني يحدد بصفة دقيقة مسؤولية مختلفة المتدخلين في انجاز النفقات والمداخل العمومية بما في ذلك الأمرين بالصرف.

• تنفيذ البرنامج الوطني لتبسيط الإجراءات الإدارية حيث

ضدها ووضع الآليات المساعدة على ذلك.

• دعم سياسة اللامركزية الإدارية بإعداد مشروع مرسوم حول اللاتركيز الإداري والذي يهدف إلى تعزيز ومواكبة سياسة اللامركزية في إطار تقريب الإدارة من المواطنين.

• تأهيل الموارد البشرية بإعداد مرسوم حول التكوين المستمر يحدد إطاراً قانونية حديثاً يهدف إلى دعم وتشجيع التكوين المستمر لفائدة موظفي الدولة والجماعات المحلية للرفع من أداء المصالح العمومية.

• عقلنة التدبير العمومي بإصدار قانون حول منع الجمع بين الأجرة والمعاش أو أي إيراد آخر يدخل في حكمه وكذا إعداد مشروع قانون حول منع الجمع بين وظيفة عمومية ونشاط مهني يدر دخلا.

• إعداد مشروع مرسوم بشأن تفعيل المفتشات العامة للوزارات لتلعب دورها في توجيه وتقويم العمل الإداري.

• دعم حركية الموظفين وإعادة انتشار الموارد البشرية حيث تم إعداد نص قانوني يحدد القواعد المنظمة لعملية نقل وإعادة انتشار الموظفين بين الإدارات العمومية والجماعات المحلية والآجال المخصصة لإعداد برامج إعادة الانتشار.

• أحداث «ديوان المظالم» لدى جلالة الملك تهتم بتظلمات المواطنين وهي مؤسسة مستقلة عن الأجهزة التنفيذية والتشريعية والقضائية.

كما تحدث مندوبين جهويين لهذه المؤسسة وتتصل مباشرة مع مصالح الوزير الأول وأعضاء الحكومة.

وتختص هذه المؤسسة بتقديم اقتراحات وتوصيات كفيلة باحقاق الحقوق إلى الإدارات المعنية والإسهام في تحسين الجهاز الإداري وجعله في خدمة

السرعة المطلوبة وتسخير التقنيات الحديثة للتواصل

المصدر والمراجع

مصطفى بعلی
(رئيس قسم الأجور
بوزارة الوظيفة
العمومية والإصلاح
الإداري) تجربة
المملكة المغربية في
ميدان الإصلاح
الإداري، بحث مقدم
إلى المسؤولين
بمنظمة العمل الدولية
، بخصوص انعقاد
ورشة عمل عن
إصلاح وتطوير
الإدارة العامة بالدول
العربية بمعهد
التدريب الوطني
بالاردن الشقيق سنة
٢٠٠٢ م.

المهام الجديدة للإدارة
والجماعات المحلية والمؤسسات
العمومية.

• تدبير وتأهيل الموارد
البشرية وبحث آليات الرفع من
قدرات الموظفين.

• تبسيط الإجراءات الإدارية
لاسيما بالتركيز على الإجراءات
ذات العلاقة المباشرة مع
المواطنين كالرخص الإدارية
والشهادات.

• تحسين علاقة الإدارة
بالمعاملين معها عبر تحديد
الطرق والمناهج والاجراءات التي
يجب اعتمادها أو تطويرها
لتسهيل علاقة الإدارة بالمرتفقين
والمستثمرين.

• إصلاح منظومة الأجور في
الوظيفة العمومية بتقديم
اقتراحات تهدف إلى عقلنة هذه
المنظومة مع التركيز على مبادئ
الانصاف والمردودية
والاستحقاق.

• تنمية تكنولوجيات
المعلومات والاتصال بالإدارة.
وتهدف هذه المناظرة إلى
وضع مرجعية موحدة وتصور
مشترك بين مختلف جميع
القطاعات الحكومية ومختلف
الفاعلين الاقتصاديين
والاجتماعيين بهدف تأهيل
الإدارة المغربية لكسب رهانات
العصرنة والحدثة ودفع تحديات
العشرية الحالية.

إن تصحيح هذه المنطلقات من
شأنه أن يحدث تغييرات عميقة
في أنماط التنظيم والتسيير
السائدة في الإدارة وأن يعيد
التوازنات الرئيسية للجهاز
الإداري برمته وتؤله ليكون
قادرا على مواجهة التحديات
التنموية في أفق سنة ٢٠١٠.

سادسا: شروط نجاح
مشروع الإصلاح الإداري:

يجدر القول بأن أي خطة في
مجال إصلاح الإدارة لن يكتب لها
النجاح إلا إذا انخرطت فيها
بشكل صريح وعن طواعية

ملاءمة التشريع الجمركي للمعايير المتعارف عليها عالميا في مجال التجارة الدولية

واقتران جميع القطاعات الحكومية
وتجاوبت معها الهيئات غير
الحكومية وصاحبها ما يلزم من
تتبع وتقويم واستقر الإصلاح
المستديم سلوكا لها، ذلك أن
الإصلاح يطرح إشكالية معقدة
تتسم بالاستمرارية وتستعدي
عملا مواكبا وتقييما منتظما
وتشخيصا دقيقا كما يتطلب
تحديد مقاربة تستند على ثلاث
منطلقات:

- تحديث مشترك للأهداف.
- رؤية استراتيجية واضحة.
- منهجية مساهمته وشمولية.
ومن هذا المنطلق فإن وزارة
الوظيفة العمومية والإصلاح
الإداري بالمملكة المغربية تحرص
في إطار تنظيم المناظرة الوطنية
الأولى حول موضوع الإصلاح
الإداري على إشراك كل الفاعلين
والمهتمين بالشأن العام ببلادنا
لدراسة ومناقشة المداخل
الأساسية للإصلاح الإداري من
أجل وضع مرجعية موحدة
وتصور مشترك للبرامج
الإصلاحية التي يجب اعتمادها
في السنوات المقبلة حتى تكون
الإدارة على اختلاف مكوناتها
مؤهلة لخوض معركة التنمية
والتنافسية الدولية.

كما أن تنفيذ هذه البرامج
يقتضى إحداث آليات كفيلة

بتفعيل مسلسل الإصلاح ويقترح
في هذا الصدد إحداث مجلس
أعلى للإصلاح الإداري كجهاز
استشاري يضطلع بتحديد
الأهداف والتوجيهات الكبرى
للاصلاح

كما يقترح إحداث مجالس
جهوية لتفعيل برامج الإصلاح
الإداري تناط به كيفية إصلاح
الإدارة على مستوى الجهة
والاتفاق على تنفيذ مشاريع
مدمجة واستغلال مشترك
للامكانيات المادية والبشرية.

علاوة على ذلك تم التأكيد عن
طريق إحداث التقنيات الحديثة في
الإدارة وذلك عن طريق إستحداث
مركز للإرشاد الإداري على
التكنولوجيا الحديثة للمعلومات
ووسائل الاتصال ويتوخى من
هذا المركز تزويد المواطنين عن
طريق الهاتف أو الانترنت أو
تقنيات ولوجبات الأشخاص
المعاقين بمعلومات تهم المساطر
والاجراءات الإدارية التي لها
علاقة بشرائح واسعة من
المواطنين وتوجيههم وإرشادهم.
كما سيعمل هذا المركز على
استغلال بنك المعطيات القانونية
للإدارة العمومية ويوضع رهن
إشارة العمومية عبر شبكة
الانترنت.

كما يقترح دعم برنامج الإصلاح
الإداري على المستوى الجهوي
والإقليمي من خلال إستحداث معاهد
جهوية للإدارة تناط بها مهام التكوين
المستمر وإعادة تأهيل أطر وأعوان
الدولة وذلك من أجل الرفع من أداء
الموارد البشرية وتوفير أداة تساعد
على نشر ثقافة الإصلاح وحسن
تدبير الشأن العام

وبالنسبة للجانب التمويلي فإن
تحقيق أهداف برامج الإصلاح
الإداري يبقى رهينا بتوفير موارد
مالية ورصدها في إطار صندوق
خاص لتمويل جميع الدراسات
وأنشطة التكوين المستمر ومختلف
الأنشطة ذات الطابع المشترك.

الإدارة الإلكترونية ونظم المعلومات

يعكس تاريخ آلية الاستخدام الآلى فى المكتبات ومراكز المعلومات تطور تكنولوجيا الحاسبات الآلية وكانت الاستخدام الأولى ترتبط بإنشاء قواعد البيانات البيولوجرافية كفهارس المكتبات التى قادت إلى تطوير إجراءات الفهرسة المقررة آليا.. وفى بداية التسعينيات شاهدنا بزوغ شبكات الكمبيوتر والمعلومات عن طريق وصل الحاسبات الآلية معا وقد صار لنمو شبكة الانترنت العالمية التى يطلق عليها الطريق السريع للمعلومات تأثيرات بعيد المدى على التطبيقات المختلفة لمستقبل المكتبات ومراكز المعلومات ١٠ ما فى الوقت الحالى حيث نعمل فى بيئة تتمركز حول استخدام تكنولوجيا المعلومات المتقدمة وقد أدى ذلك إلى خلق منتجات جديدة وقلل من التكلفة ويمكن وصف أنواع استخدامات المعلومات الحديثة بأنها تمثل استراتيجية للمنظمات والأفراد وتدار بواسطة نظم معلومات استراتيجية متكاملة تسمح بتحقيق ميزة تنافسية لمستخدميها وبذلك ترتبط النظم الحديثة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الضمنية، كما ترتبط بإدارة النظم والتكامل والنظم المفتوحة.

ويلاحظ أن نظام توظيف تكنولوجيا المعلومات المتقدمة يجب أن يضمن تشغيله بصفة مستمرة وبكفاءة عالية لذلك يجب التخطيط المسبق لإدارة النظام وتشغيله عند الانتهاء من تركيبه.

ويقدم النظام الجديد المبني على الآلية عددا من المهام الإدارية لكى يؤدي وظيفته بطريقة مرضية، فمن المحتمل أن يسمح النظام بعمل نسخ احتياطية لسجلات البيانات والبرامج المهمة ويتم ذلك بصفة منتظمة كما قد يتضمن النظام المعتمد على التكنولوجيا بعض الإجراءات التى تشكل دعامة نظام المعلومات الإدارى للمكتبة وتتعلق بأعداد التقارير والاحصائيات الخاصة بأداء النظام على أساس دورى كما قد يقدم المعلومات التى تجيب استفسارات المستخدمين من المعلومات، ويعتبر توثيق

وادت التطورات الحديثة فى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها المتعددة فى المكتبات ومراكز المعلومات إلى بزوغ مفهوم المكتبة الإلكترونية أو المكتبة الرقمية وقد عرف مفهوم المكتبة الإلكترونية بأنها «مجموعة معلومات منظمة تدار فى تنوع من الوسائل أو الوسائط ولكنها كلها تكون فى شكل رقمى. وبذلك تنظم مجموعات المصادر بالمكتبة وتدار لفائدة جمهور المستخدمين الفعليين.

وترتكز نظم إدارة المكتبة أو مركز المعلومات على طلب المصادر والتزويد والفهرسة وفهرس الوصول العام والرقابة على الاعارة التبادلية بين المكتبات ومعلومات عن المجتمع المحيط وبنيت النظم الأولى على الحاسبات الكبيرة والحاسبات المتوسطة أما النظم الحديثة الحالية فقد أتمدت إلى حد كبير على الحاسبات الشخصية الصغيرة PCS التى أدت للتوسع فى استخدام نظم المكتبة على كافة أنواعها وقد صممت نظم وتطبيقات استرجاع المعلومات بصفة تقليدية لكى تقدم إمكانية الوصول إلى المعلومات وصارت تقدم وصولا مباشرا للمعلومات المتضمنة فى الوثائق الإلكترونية أو الرقمية بفعالية أكثر من الوثائق المبنية على النصوص الأولية وتشمل تطبيقات استرجاع المعلومات نظم إدارة الوثائق وخدمات البحث على الخط المباشر والانترنت والاقراص الضوئية المدمجة كما تعتبر خدمات التوعية الجارية والكشافات المطبوعة أمثلة أخرى من نظم استرجاع المعلومات ذات الأغراض الخاصة وبتقدم انتشار تطبيقات المكتبات الرقمية أو الإلكترونية أصبح التمييز بين نظم إدارة المكتبة ونظم استرجاع المعلومات يختفى ويتلاشى تدريجيا.

ترتبط النظم الحديثة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الضمنية، كما ترتبط بإدارة النظم والتكامل والنظم المفتوحة

اعداد:

سناء شوقي إبراهيم

باحث أول بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة

الإداريين الذين يمتلكون قرار إدخال هذه التكنولوجيا مما يؤدي إلى عدم تطبيق هذه الإدارة الحديثة.

- عدم وجود بنية تحتية متكاملة على مستوى الدولة.
- ارتفاع أسعار بعض الأجهزة والبرمجيات الحديثة.
- اختلاف القياس والمواصفات بالأجهزة المستخدمة داخل المكتب الواحد مما يشكل صعوبة في الربط بينها.
- لا يزال العديد من الآلات والأجهزة غير قادر على الاتصال مع الحاسوب.

- عدم وجود وعي معلوماتي وحاسوبي عند المواطنين.
- نظام الإدارة الالكترونية يحتاج إلى ساعات تخزينية كبيرة لفرص تخزين الرسومات والوثائق والبيانات باختلاف أنواعها.

فوائد الإدارة الالكترونية:

أن اهتمام العالم المتقدم باستخدام تقنيات المعلومات الإدارية لم يأت من فراغ بل لتحقيق فوائد كبيرة لذلك بدأت الدول تتسابق في تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسساتها ومن أهمها:

- تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات وهذا ينعكس على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين.
- اختصار وقت تنفيذ انجاز المعاملات الإدارية المختلفة.
- الدقة والوضوح في العمليات الادخارية المختلفة داخل المؤسسة.

- تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة وكذلك مع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة.

- أن استخدامها بشكل صحيح سيقول من استخدام الأوراق بشكل ملحوظ.

- أن تقليل استخدام الورق سوف يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق.

- سوف تؤدي الإدارة الالكترونية إلى تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة إلى أيد عاملة لها دور أساسي في تنفيذ هذه الإدارة، ويعتمد نجاح الإدارة الالكترونية على عدد من العناصر، وأهمها هي تقنيات المعلومات الإدارية وأهم هذه التقنيات النظام الحاسوبي والاتصالات.

أن بناء نظم دعم قرارات تتسم بالدقة والموضوعية والاستفادة عنها في اتخاذ القرارات المصيرية والاستراتيجية المهمة يحتم أن تختلف تقنياتها عن تقنيات النظم التقليدية ولذلك من المنطقي أن تركز في عملية البناء هذه على الاعتماد على مشغلات اللغة الطبيعية بصورة موسعة في اتخاذ القرار الإداري، لذلك يشار في

مراحل ومهام النظام مهما جدا في إدارته فسواء وجد أمين المكتبة المناط به إدارة النظام أم لا، يجب توثيق كل الإجراءات الروتينية الدورية ذات الطبيعة الإدارية للنظام والتي تتضمن أي قرارات تتخذ عن كيفية تركيب النظام وبعد تشغيل نظام المعلومات الجديد والشعور باستقرار الإجراءات الروتينية الجديدة يجب القيام بتقويم النظام والاستمرار في تقرير المجالات التي لم تؤدي بطريقة جيدة وإعلام المورد بها أول بأول.

وقد بدأت الإدارة الالكترونية منذ سنة ١٩٦٠ عندما ابتكرت شركة IBM مصطلح معالجة الكلمات على فعاليات طابعتها الكهربائية وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظر الإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات.

وتعرف الإدارة الالكترونية بأنها عملية ميكنة جميع مهام وأنشطة المؤسسة الإدارية بالاعتماد على جميع تقنيات المعلومات للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والانجاز السريع للمهام لتكون كل إدارة جاهزة لربطها مع الحكومة الالكترونية.

معيوقات الإدارة الالكترونية

- عدم وجود وعي حاسوبي ومعلوماتي عند بعض

نظام الإدارة
الالكترونية يحتاج
إلى ساعات
تخزينية كبيرة
لفرص تخزين
الرسومات
والوثائق
والبيانات
باختلاف أنواعها

التجارب المبكرة المنتظمة تساهم بشكل فعال فى رفع جودة النظام، وأدوات الجودة

الناجح على رفع جودة المنظمة ويساهم فى الجودة الإجمالية للإدارة وهناك الكثير من نظم المعلومات التى تستغرق من الوقت لانجازها أكثر بكثير مما هو مجدول له أو تنفق من المال أضعاف ما هو حدد لها. وهذا ما هو إلا انعكاس عن عجز أو خطأ فى البرمجيات التى يصعب اكتشافها إلا بعد تجربتها واستخدامها. ومن أهم مشكلات البرمجيات وجود الرموز الخاطئة التى يصعب حلها والتى تؤدى إلى خلل فى بعض وظائف البرنامج. وهناك أخطاء أخرى تكون عند تطوير وتصميم البرمجيات وأن وفرت للمستخدم كل شروطه ومواصفاته للبرنامج إلا أنها تقدم له برامج ذات جودة متدنية والتغلب على مثل هذه المشكلات قد يكون عن طريق التركيز على الجوانب التقنية الفنية أو عن طريق التركيز على الجوانب التنظيمية والإدارية.

الجوانب التقنية وتتضمن عدة أساليب وطرق هى:

١- طرق وأدوات الجودة: وأهمها الأساليب المطورة، وتخصيص المصادر عن طريق تحديد طرق توزيع الكلفة والوقت والأشخاص، ومعايير البرمجيات وهى التقييم الموضوعى لاستخدام البرمجيات فى النظام على شكل مقاييس كمية، والتجارب المبكرة المنتظمة تساهم بشكل فعال فى رفع جودة النظام، وأدوات الجودة مثل قوائم البيانات ومكتبات الإدارة والبرامج.

٢- الطرق والأساليب المركبة وأهمها:

- التحليل المركب الذى يستخدم أسلوب التدرج من الأعلى إلى الأسفل لتعريف مدخلات ومعالجات النظام ومن ثم يقوم بتجزئته النظام إلى مستويات عديدة ويقوم بتحديد المعالجات التى تحدث لكل مستوى مع بيان العلاقة الموجودة بين هذه المستويات.

- التصميم المركب الذى يحتوى على مجموعة من القواعد والتقنيات التى ترقى بمستوى البرنامج إلى الوضوح والبساطة ومن أهم مبادئ هذا الأسلوب أن يصمم النظام من الأعلى إلى الأسفل.

- البرامج المركبة وهى تنهى مرحلة التصميم إلى مرحلة كتابة هذه البرامج عن طريق تنظيمها وتبويبها إلى عدة قنوات ليسهل تتبعها وفهمها إلا أنها بطيئة غير مرنة وتستغرق وقت أطول.

٣- تطوير موارد البرمجيات:

أن تطوير موارد البرمجيات ما هو إلا تجميع البيانات والمعالجات التى تجرى على هذه البيانات من أجل هدف موحد ويختلف عن الأساليب التقليدية بأنه يركز على تجميع البيانات من أجل برمجتها وتوثيقها، ومن فوائدها هذا الأسلوب سهولة

بعض الأحيان إلى النظم الخبيرة على أنها نظم دعم الخبرة التى تتكامل مع نظم دعم القرارات ونظم المعلومات التنفيذية التى تساعد فى اتخاذ قرار دقيق وصائب.

وهناك سبعة نظم خبيرة مساعدة فى عمليات اتخاذ القرارات:

١- يساعد فى تصميم تدفق المعلومات إلى المديرين.

٢- يساعد فى تعريف المشكلة أو الظروف المطلوب اتخاذ قرار له.

٣- يلعب دوراً أساسياً فى التحليل الكيفى للمعلومات استناداً إلى الخبرة.

٤- يستعان به فى عمليات توضيح نتائج التحليل الكيفى.

٥- له أهمية كبيرة فى تحديد البدائل ويساعد فى عمليتي التطوير والتخطيط.

٦- يوفر المعلومات فى زيادة فرص التنفيذ الناجح.

٧- يعد النظام المساعد فى عملية الحوار ويعتبر مفتاح نجاح تنفيذ نظام دعم القرارات.

مميزات نظام المعلومات الناجح:

أن معايير نجاح نظم المعلومات قد تختلف من شخص لآخر إلا أن هناك ميزات عامة تصف إطار أى نظام معلومات ناجح وهى دقة وصحة النظام واستقلاليته. ووجود هذه الصفات يدعم النظام ويرفع من جودته ويساعد نظام المعلومات

المراجع:

- ١- توجهات
لوظائف تكنولوجيا
المعلومات
والاتصالات المتقدمة
في مرافق
المعلومات
والمكتبات، محمد
محمد الهادي،
والمكتبة الأكاديمية،
٢٠٠٤.
- ٢- نظم إدارة
المعلومات، علاء
عبد الرزاق السالمي،
المنظمة العربية
للتنمية الإدارية
٢٠٠٣.

استخدامه وانخفاض تكلفته بالإضافة إلى انجازه إلا أنه يحتاج إلى كوادر تدريب يصعب توافرها في الوقت الحاضر.

٤- هندسة برمجيات الحاسوب:

هو نظام خطوات تلقائي يسعى لتطوير النظم من خلال إزالة التكرار في النظام الواحد، ويسمح لأعضاء الفريق الواحد بالوصول إلى ملفات بعضهم بسهولة والمشاركة في هذه الملفات لمراجعة ما تم تنفيذه وتعتبر الحواسيب أهم مكونات هذا النظام.

٥- إعادة هندسية البرمجيات:

وهذا الأسلوب يوضح المشكلات التي تطرأ على البرمجيات مع مرور الوقت ويعمل على تصحيحها مما يجنب المستخدم تكاليف استبدال هذه البرمجيات وتحتوي هندسة البرمجيات على ثلاث خطوات رئيسية هي:

أ- الهندسة العكسية والتي تخلص المنظمة من النظام القديم عن طريق قراءة وتحليل بيانات وملفات النظام الحالي واستخلاص وثائق جديدة للنظام الجديد وتحديد متطلبات النظام الجديد وإتمام هندسة النظام.

ب - تعديل تصميم برنامج المواصفات وهذه الخطوة لها دور أساسي في عملية تعديل البرامج بشكل يتفق مع المواصفات.

ج - الهندسة المتقدمة وهي الخطوة النهائية لإعادة هندسة البرمجيات بشكل يتفق مع الأهداف الجديدة لهذه البرمجيات.

حزم برمجيات نظم المعلومات المستخدمة في مراكز المعلومات والمكتبات:

تشتمل حزم البرمجيات المعقدة المستخدمة حالياً في المجتمعات المتقدمة على أساسيات الوصول إلى النص وأنواع البيانات الأخرى في نظم إدارة قواعد البيانات وخاصة المرتبطة بالعلاقات والتي تلبي عدة مجالات ترتبط بأنواع البيانات والوظائف وطرق الكشف ولغة الوصول إلى البيانات وهذه أهم الأنواع الرئيسية من نظم البرمجيات المستخدمة في مراكز المعلومات والمكتبات:

١- حزم البرمجيات المرتبطة بأنواع البيانات وتمثل بطريقة تقليدية نظم قواعد البيانات العلائقية المرتكزة على أنواع البيانات المرتبطة بالحروف والأرقام والتواريخ البسيطة نسبياً التي يمكن أن تسهم في نظم قواعد البيانات الببليوجرافية والفهارس وقد تطورت حزم البرمجيات المستخدمة وأمتدت من النوع الثابت من البيانات التي عرض بيانات معقدة كما في حالة النص والأشكال أو الرسومات والفيديو والوسائل المتعددة.

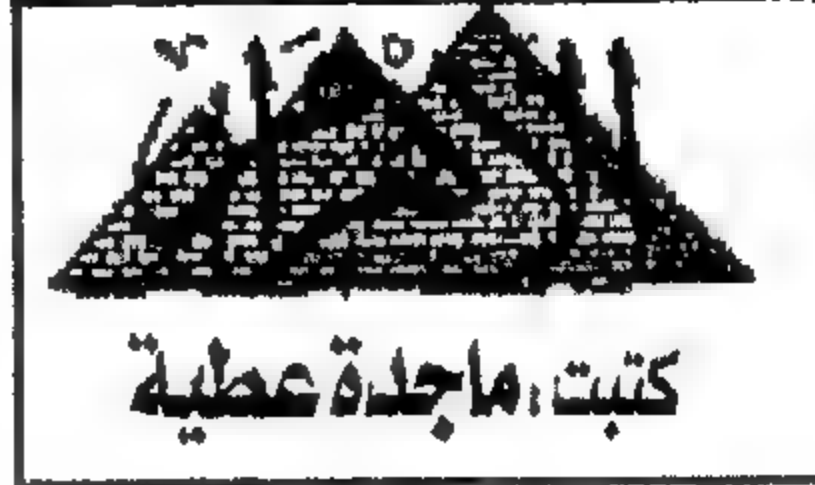
٢- حزم البرمجيات المستخدمة في أداء الوظائف والعمليات

والطرق التي تستخدم فيها أنواع البيانات وخاصة الجديدة منها وقد يكون نوع البيانات مرتبطاً بالزمن والوقت وقد تقدم هذه الوظائف بواسطة مطوري قواعد البيانات ومورديها أو عن طريق المستخدمين فيما يرتبط بتفسيرهم للوظائف والعمليات المختلفة التي يحتاجون إليها مثل وظائف كل من التزويد والفهرسة والرقابة على السلسلات والرقابة على الاعارة.

٣- حزم برمجيات استرجاع المعلومات والتكشيف وتستخدم كل حزم برمجيات نظم مراكز المعلومات والمكتبات نظم إدارة قواعد البيانات العلائقية لتكشيف بيانات الوثائق المختلفة واعاد نظم استرجاع المعلومات وتصنيف بعض الحزم المتوافرة حالياً إمكانيات إضافية كاعداد كشافات الرسومات والتعرف على وحدات البيانات.

٤- حزم البرمجيات المتضمنة لغة الوصول إلى البيانات من المستويات الأخرى للتكامل في نظم مراكز المعلومات ما يتصل بالقدرة على طرح التساؤلات والتحكم في نظم الإجابة عليها ويرتبط ذلك بتوظيف لغة التساؤل الهيكلية التي لا تمثل واجهة تفاعل جديدة منفصلة تستهدف مجموعات فرعية من أنواع البيانات.

تبلغ ٥٠٠ ألف وظيفة بتكلفة ١,٥ مليار جنيه بحث إلغاء الدرجات الشاغرة في الجهات التي بها فائض عمالة



تبحث الحكومة إلغاء الدرجات الشاغرة (ممولة وخالية) في الجهات التي بها فائض عمالة ويبلغ عددها نصف مليون وظيفة وفقا للحصر الذي أجراه الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة..

وصرح الدكتور صفوت النحاس رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بأن تكاليف هذه الوظائف الشاغرة تصل إلى ٦٥٠ مليون جنيه على الأجر الأساسي والمزايا التأمينية، وبإضافة الحوافز والمكافآت وباقي البنود تصل التكاليف إلى ١,٥ مليار جنيه..

وأوضح النحاس أن هذه الدرجات كانت تمول من خزانة الدولة سنويا وتحفظ بها كل جهة بدرجات الوظائف الخالية فقط على سبيل التذكير، أما الاعتمادات المالية

وحصول كل جهة على التمويل اللازم لعدد الوظائف المشغولة بالفعل بها فقط..

وأشار إلى أن هناك فرقا بين عدد الوظائف وعدد الموظفين فهناك جهات بها عدد الوظائف أكبر من عدد الموظفين على الرغم من وجود فائض عمالة بها وعلى سبيل المثال أن تكون الجهة بها ٢٠٠٠ درجة، وعدد الموظفين بها الفعلى ألف موظف فقط، وتحصل الجهة سنويا على تمويل من المالية لجميع الدرجات على الرغم من أنها تدفع مرتبات ألف موظف فقط ويتم توزيع فائض الدرجات بعد تجنب تكاليف (المرتبات الأساسية والمزايا التأمينية) في صور مكافآت وحوافز وتمويل فروق الترقيات..

الخاصة بهذه الوظائف فكانت تندرج في اعتماد إجمالي مستقل يدرج بالباب الأول للأجور..

وأضاف أن الوفورات المالية توجه في صورة مكافآت وحوافز على الرغم من أن جميع الدرجات المشغولة في جميع الجهات يتم حساب تكاليفها سنويا في الموازنة العامة للدولة من (أجور أساسية ومزايا تأمينية وحوافز ومكافآت وبدلات وجهود عادية وجميع بنود الوظيفة). لذلك رأت الحكومة ضرورة وقف تمويل الدرجات الشاغرة،

أهم
ما كتب في
الجرائد
القومية

قواعد صرف ٥ علاوات للعاملين اعتبارا من يوليو



منح هذه العلاوة أكثر من مرة كل سنتين، وبالنسبة للعلاوة الخاصة التي تصرف بنسبة ١٥٪ من المرتب الأساسي ويستفيد منها كل موظف أو صاحب معاش أو أصحاب العقود المؤقتة والعسكريون بمختلف درجاتهم فهي

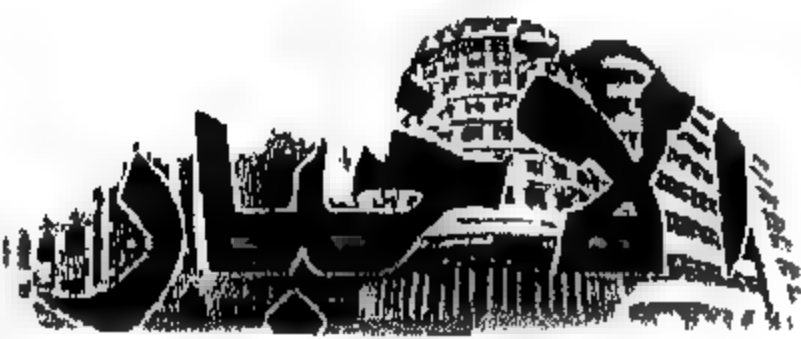
تحتسب على الأجر الأساسي الذي يستحقه العامل في ٣٠ يونيو القادم بما فيه العلاوات الدورية أو التشجيعية والترقية والعلاوات الخاصة التي ضمت منذ عام ١٩٩٢.

وأوضح النحاس أن قواعد العلاوة الخاصة تتضمن احتساب العلاوة بواقع (١٥٪) من الأجر الأساسي أو المكافأة الشاملة المستحقة للعامل في ٣٠ يونيو أو عند التعيين لمن يعين بعد هذا التاريخ، وبالنسبة لعلاوة عام ٢٠٠٠ تضم إلى المرتب الأساسي وتعفى قيمة العلاوة الخاصة المضمومة إلى أساسي المرتب من الضرائب أو الرسوم دون أن يمتد هذا الإعفاء إلى ما يحصل عليه العامل من مكافآت أو مزايا أو غيرها تترتب على ضم العلاوة الخاصة

بيد الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة وضع القواعد الخاصة بصرف العلاوات الجديدة والتي تتضمن ٥ علاوات (خاصة - دورية - تشجيعية - ترقية - ضم علاوة عام ٢٠٠٠) وذلك تمهيدا لصرفها من أول يوليو القادم.

وصرح الدكتور صفوت النحاس رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بأن القواعد الجديدة تتضمن حساب العلاوة الدورية قبل ضم العلاوة الخاصة فموظف الدرجة الثالثة تصرف له علاوة ٣ جنيهاً وفقاً لبداية مربوط الدرجة، والدرجة الثانية ٤ جنيهاً والدرجة الممتازة تحسب العلاوة الدورية بواقع ١٠ جنيهاً في الشهر لمدة خمس سنوات، وتصرف العلاوة التشجيعية بواقع ١٠٪ من عدد العاملين في كل درجة من كل مجموعة وبنفس فئة العلاوة الدورية بشرط أن تكون التقريران الأخيران عن الموظف بدرجة ممتازة أو أن يكون قد بذل جهداً أدى إلى رفع مستوى الأداء أو خفض تكلفته، على ألا يتكرر

إلى الأجور الأساسية، ويكون شرط العلاوة الخاصة الشهرية بالنسبة للمنتدبين والمعارين على النحو التالي، تصرف للمنتدب من الجهة المنتدب منها والمعارون للعمل بوحدة الإدارة المحلية أو الهيئات والمؤسسات العامة وشركات قطاع الأعمال العام وتنظيم شئون توظيفهم قوانين ولوائح خاصة تصرف لهم من الجهة المعارين إليها تصرف أيضاً للمؤقتين.. بشرط أن يكون قد صدر بشأنهم قرار من السلطة المختصة وأن يتم الخصم بالعلاوة على الاعتمادات التي تخصم عليها بأجورهم وذلك تحت عنوان (العلاوة الخاصة) ولا يستحق هذه العلاوة العمال التابعون للمقاولين أو لمتعهدي أداء الأشغال..



هيكل تنظيمي جديد للجهاز الإداري للدولة مع التركيز على العنصر البشري



ثلاث مراحل رئيسية الأولى مراجعة الهياكل القائمة والمعتمدة من السلطة المختصة وفقا لآخر تعديلات سواء اضافة تقسيمات تنظيمية جديدة أو دمج تقسيمات أو الغاء بعض التقسيمات أو ثقلها إلى وحدة أخرى..

وقال إن المرحلة الثانية سيجرى فيها حصر القوى العاملة على مستوى كل وحدة إدارية لمعرفة توزيع العاملين حسب مسميات وظائفهم ومجموعاتهم النوعية وإعداد العاملين بعقود مع بيان مؤهلاتهم الدراسية والوظائف التي تم التعاقد عليها وذلك على مستوى كل وحدة من الوحدات التابعة للمحافظة (الديوان العام للوحدات المحلية.. مديريات الخدمات) الوزارات المركزية والهيئات الاقتصادية والخدمية والجامعات والهيئات العلمية وذلك لحساب الاحتياجات لكل مسميات الوظائف المدرجة

بدأ الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة إعداد مشروع للهيكل التنظيمي للجهاز الإداري للدولة (الحكومة المركزية والمحليات والهيئات) يتسم بالتكامل في الاختصاصات مابين الوحدات التابعة لقطاع واحد بين القطاعات المختلفة والعمل بأسلوب انسيابي بخطوات العمل..

يستهدف المشروع التركيز على العامل البشري بحيث تتناسب سياسة التوظيف من حيث العدد والنوعية مع الاحتياجات الحقيقية وتحديد العجز والفائض من جميع نوعيات الوظائف لوضع السياسات التي تكفل الاستخدام الرشيد للقوى العاملة..

وشرح الدكتور صفوت النحاس رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بأن هذا المشروع يسهم في تحديد العجز والفائض في كل وحدة إدارية وإعادة توزيع ما يظهر من الفائض والعجز بما يسهم في إقامة التوازن في هيكل العمالة بالاضافة إلى رفع كفاءة الجهاز الإداري للدولة..

وأوضح النحاس أن المشروع سيتم من خلال

الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة
انجاز ٩٥% من
الموضوعات التي تتعلق بتمويل وإعادة تقييم الوظائف



انتهى الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة برئاسة الدكتور صفوت النحاس من انجاز نحو ٩٥% من الموضوعات التي تتعلق بتمويل وإعادة تقييم الوظائف، وكان لقطاع الجامعات والبحث العلمي النصيب الأكبر من الزيادة في الموضوعات الواردة للجهاز.. يأتي هذا في إطار تنفيذ توجيهات د. أحمد نظيف رئيس مجلس الوزراء، في ضوء اختصاص الجهاز بدراسة وتقييم الموقف التنظيمي لجميع الأجهزة الإدارية، ووضع القواعد والنظم الخاصة بتنفيذ نظام ترتيب الوظائف بذات الأجهزة وتطويرها.. هذا وقد قام قطاع الخدمة المدنية والشكاوى والتفتيش بالانتهاء من دراسة ٦٤٥ موضوعا بنسبة انجاز ٩٦% كما تم دراسة ١٠٩٤ شكوى تتعلق بأوضاع العاملين بالأجهزة المختلفة وتحليلها والوقوف على اسبابها ومقترحات علاجها.. فيما انتهت الإدارة المختصة بأجراء التفتيش على أعمال شئون العاملين في ٥٠ وحدة إدارية خلال فبراير ٢٠٠٥..

بموازنة الجهات موزعة على المجموعات النوعية المختلفة لتحديد معدلات الإداء وحجم العمل الفعلي سنويا وحساب العجز والفائض على مستوى الوظائف والمجموعات النوعية..

وأضاف النحاس أن المرحلة الأخيرة يتم فيها وضع هيكل يراعى التكامل في الاهداف والاختصاصات العامة والتفصيلية مابين الوزارة ومديريات الخدمات التابعة مع مراعاة دور الهيئات العامة التابعة للوزير في تحقيق هذا التكامل ومنح السلطات الكاملة ومنح السلطات الكاملة للمحافظات في ممارسة الاختصاصات التنفيذية مع اعطائها دورا أكبر في إعداد الخطط ورسم السياسات التي تنفق مع ظروفها المحلية ووضع هياكل تنظيمية ووظيفية نمطية للوحدات المتماثلة كمديريات الخدمات بحيث يتم تطبيقيها على ذات المديريات في كل المحافظات مع وضع بطاقات وصف نمطية للوظائف التي تتماثل في الواجبات والمسئوليات على مستوى القطاع والوحدات الأخرى التي تتفق ونوعية النشاط..

رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة: مراجعة الوظائف في ٢٢ وزارة و٦٨ هيئة و٢٥٠ وحدة محلية و١٣ جامعة



المعلومات وذلك في إطار بروتوكول التعاون بين الجهاز والوزارة لتطوير البنية التكنولوجية للجهاز وكذلك في إطار خطة الحكومة لتحديث وتطوير نظم الإدارة بالمصالح والهيئات الحكومية والنهوض بالنظم الإدارية باستخدام التكنولوجيا الحديثة.

الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. وقال إنه سيتم إعداد معدلات الإداء وحساب المقررات الوظيفية وحساب العجز والفائض لنفس هذه الجهات.. وأشار إلى إمكانية تشغيل شبكة المعلومات بالجهاز لإعداد قواعد البيانات المتكاملة خلال عشرة أيام وذلك بعد أن تم الانتهاء من أعمال التجهيز الهندسي لقاعدة ادخال البيانات وتدعيمها بالأجهزة ومستلزمات التشغيل التي وفرتها وزارة الاتصالات وتكنولوجيا

بدأ الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة مراجعة هياكل الوظائف في ٢٢ وزارة و٦٨ هيئة عامة و٢٥٠ وحدة محلية و١٣ جامعة بهدف إعداد هيكل تنظيمي يتسم بالتكامل بين الاختصاصات بحيث تناسب سياسة التوظيف من حيث العدد والتنوع مع الاحتياجات الحقيقية. أعلن ذلك الدكتور صفوت النحاس رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة خلال الاجتماع الذي عقد مع خبراء ومسؤولي الجهاز ووزارة

د. صفوت
النحاس
عضوا
بمركز دراسات
الإدارة بجامعة
القاهرة



قرر مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة القاهرة اختيار الدكتور صفوت النحاس عضوا بمجلس إدارته. جاء ذلك بموافقة من رئيس جامعة

رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة: وظيفة « بدل » معار تخالف مبدأ المساواة



وذلك بعد استيفاء شروط التعيين.. ومن هذا المنطلق تم طلب بيان بأسماء المعينين على وظيفة بدل معار من محافظة البحيرة يتضمن تاريخ التعيين وموقف المعار حيال وظيفته وفي ضوء هذه البيانات وتوافر الموارد المالية المتاحة سوف يتم بحث مدى إمكانية تعيينهم في وظائفهم الحالية أو وظائف أخرى مناسبة وفقا لبرنامج زمني يتراوح بين سنة وستين من أجل توفيق هذه الأوضاع، وحتى الانتهاء من بحث أوضاع هؤلاء العاملين سوف يتم إعادة النظر في الحالات التي تم إخلاء طرفها فعلا لبحث مدى إمكانية إعادتهم للعمل.

هذه النصوص حظرا على قيام السلطة المختصة بالتعيين على وظائف بدل معار أو الحاصلين على إجازات خاصة بدون مرتب باعتبار ذلك يمثل بابا خلفيا للتعيين مخالفا لمبدأ المساواة وتكافؤ الفرص.. وقال إن العاملين في هذه الوظائف يدركون أنهم يعملون بصفة مؤقتة حتى عودة المعار إلى العمل بعد انتهاء الاعارة، ومن باب الحرص على استقرار الأوضاع الوظيفية فقد تم تثبيت عدد على وظائف دائمة في حدود الموارد المالية المتاحة

في رده الكتابي على طلب الاحاطة المقدم من النائب خيرى قلج عضو مجلس الشعب حول إخلاء طرف من تم تعيينهم من الخريجين على وظيفة بدل معار بالأجهزة الحكومية بمحافظه البحيرة.. قال د. صفوت النحاس رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة أنه قام بإيضاح هذا الموضوع من قبل أمام لجنة القوى العاملة بالمجلس، وأنه قال إن عملية شغل وظائف المعارين طبقا لقانون العاملين المدنيين بالدولة ولائحته التنفيذية يكون في حالة الضرورة وبقرار من السلطة المختصة بالتعيين بعد موافقة الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ووزارة المالية، وتمثل

مشروع قانون جديد لاختيار القيادات بالجهاز الإداري

السن لا يتجاوز ٥٠ عاما وتحديد الأجور وفقا للخبرة بموافقة رئيس الوزراء
لجان الاختيار برئاسة الوزير أو المحافظ وعضوية بعض الخبراء والكفاءات

يعكف حاليا خبراء الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة برئاسة الدكتور صفوت النحاس، على إعداد مشروع قانون جديد لتعديل وتطوير القانون ٥ لسنة ٩١، المنظم لاختيار القيادات، في الوظائف بالجهاز الإداري للدولة.. وذلك لالتهاء منه قريبا، تمهيدا لعرضه على مجلس الوزراء برئاسة الدكتور أحمد نظيف، لبحثه في اجتماع مقبل.

الدولية، أو الإقليمية، أو في أعمال نظيرة، وغيرها من القدرات التي تحددها اللائحة التنفيذية للقانون.. وعلى أن تتضمن هذه اللائحة القيم النسبية المحددة لكل عنصر من هذه العناصر، بحيث ترشح الحاصل على أعلى الدرجات التي حصل عليها من مجموع القيم النسبية لهذه القدرات، لجنة للاختيار.. فردية

● تشكيل لجنة لاختيار من يشغل الوظيفة القيادية برئاسة الوزير أو المحافظ ومن عدد فردي من أصحاب الكفاءات والخبرات في مجال عمل الوظيفة، وأن يشارك في أعمال هذه اللجان عضو من مجلس الدولة، لا تقل درجته عن نائب رئيس مجلس دولة، وعضو من هيئة الرقابة الإدارية، وهي التي تقوم بالترشيح. والاختيار، لشغل هذه الوظائف على أساس مجموع الدرجات التي يحصل عليها المتقدم، وفقا لمجموع الدرجات للقيم النسبية المحددة للقدرات المطلوبة، فيمن يشغل هذه الوظيفة وهي لجنة اختيار القيادات التي تنظر في التجديد لشغل هذه الوظائف.

● عالج المشروع مدة شغل الوظيفة، والتجديد لها، والأثر المترتب على عدم التجديد بالنسبة للمعين من الداخل، وذلك بنقل العامل إلى وظيفة غير قيادية من ذات درجة

الأخبار
كتبت: أشرف إكرام



د. صفوت النحاس

دون اللجوء إلى وسيلة الاعلان الداخلي..

● يكون شغل هذه الوظائف، بطريق التعاقد بصفة أصلية، أو بالطرق العادية للتعين من داخل الجهاز الإداري للدولة.. ومن خارجه.

● وضع شروط خاصة يجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة القيادية، منها ألا تزيد سن شاغل الوظيفة عن خمسين عاما عند التعيين لأول مرة.. وأن يجيد إحدى اللغات الأجنبية.. وأن يكون على معرفة عالية بعلوم الحاسب الآلي.. وأن تكون له خبرات للعمل في المنظمات

وصرح الدكتور صفوت النحاس، بأن تطوير القانون ٥ لسنة ٩١، يأتي في إطار خطة الدولة، لتحديث الجهاز الإداري.

وقال : إن مشروع القانون الجديد المنظم لاختيار القيادات، يهدف إلى تفعيل دور القيادات، وأسلوب اختيارهم، وجذب الكفاءات، واكتشاف القيادات من داخل الأجهزة الإدارية للدولة.

وأوضح د. صفوت النحاس، أن من أهم ملامح مشروع القانون الجديد، لتطوير القانون ٥ لسنة ٩١، المنظم لاختيار القيادات في الوظائف القيادية الإدارية والتي تتركز في تسعة أسس جوهرية هي كالتالي:

● تحديد الوظائف القيادية المخاطبة بهذا القانون، وحصرها في وظائف محددة، وهي التي يتولى شاغلوها الإدارة القيادية لأنشطة الإنتاج والخدمات، وتصريف شئون الجهات التي يعملون بها.

عن طريق الاعلان عنها، في جريدتين يوميتين، واسعة الانتشار ويتضمن الاعلان الاشتراطات اللازمة لشغل هذه الوظائف، والمهارات، والقدرات اللازم توافدها، فيمن يشغلها..

وظيفته، وبذات أجره، والبدلات المقدرة للوظيفة المنقول إليها.. وبالنسبة للمعين عن طريق التعاقد انهاء تعاقدته بسبب عدم التجديد..

أجر متميز للكفاءات

● لكي يكون هذا النظام نظاما جاذبا لكفاءات متميزة ومتخصصة في مجالات معينة، فإن الراتب الذي يتقاضاه شاغل الوظيفة، قد يكون مانعا من التقدم لها، لذا ورد النص على: «رئيس مجلس الوزراء الموافقة على التعاقد أو التعيين في إحدى هذه الوظائف بأجر شامل.. يتفق مع خبراته.. ولا يتقيد بجدول الأجور المطبق في الجهة التي يتم التعيين فيها»..

● ورد النص في المشروع، أن يكون تحديد الجهات التي لا يسرى عليها هذا القانون، بقرار من رئيس الجمهورية، لتحقيق المرونة اللازمة في هذا الشأن..

● رثى أن تصدر اللائحة التنفيذية للقانون، خلال ستة أشهر، وحتى لا يحدث فراغ في شغل هذه الوظائف منذ ورد النص.. على أن يظل القانون ٥ لسنة ٩١، ساريا حتى صدور اللائحة التنفيذية للقانون الجديد والعمل بها..

الجديد

في التشريعات الوظيفية

ينشر في هذا الباب

استكمالاً للمبادئ الأساسية وأهم الفتاوى وكذا الكتب الدورية الصادرة عن الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة قرارات رئيس مجلس الوزراء وذلك من أجل معاونة القائمين بتطبيق القوانين ونظم الخدمة المدنية في مختلف قطاعات الدولة على متابعة كل ما هو جديد ومتعلق بأعمالهم بهدف المعاونة على التطبيق الصحيح لنظم الخدمة المدنية ورفع معدلات الأداء وحسماً للشكاوى الناجمة عن التطبيق الخاطئ وهي إحدى الرسائل الهامة التي تحرص المجلة على تقديمها دائماً في كل عدد

إعداد :

سلوى حسين الرويني

كبير باحثين بالإدارة المركزية للشكاوى
والتفتيش بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة

مبدأ رقم (٨٢) في شأن حالات وقواعد حساب مدة الخبرة العلمية

هذا الموضوع يحكمه نص الفقرة الأولى

من المادة (٢٧) من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بإصدار قانون العاملين المدنيين بالدولة التي تنص على أن «تحسب مدة الخبرة المكتسبة علمياً التي تتفق مع طبيعة عمل الوظيفة المعين عليها العامل وما يترتب عليها من أقدمية افتراضية وزيادة في أجر بداية التعيين الذي تزيد مدة خبرته عن المدة المطلوب توافرها لشغل الوظيفة».

وقد صدر قرار لجنة شئون الخدمة المدنية رقم (٢) لسنة ١٩٨٠ بشأن قواعد حساب مدة الخبرة المكتسبة علمياً عند التعيين في الوظيفة المعدل بالقرار رقم (٥٤) لسنة ١٩٨٩ ويشترط لحساب مدة الخبرة المكتسبة علمياً عند التعيين في الوظيفة الشروط الآتية:

(أ) حصول العامل على مؤهل دراسي أعلى من المؤهل الذي تستلزمه شروط شغل الوظيفة...

(ب) أن تتفق مدة الخبرة المكتسبة علمياً مع طبيعة الوظيفة المعين فيها العامل وفقاً لما تقرره لجنة شئون العاملين المختصة.

(ج) أن يكون التعيين في إحدى وظائف المجموعة الفنية أو إحدى وظائف المجموعة المكتبية من الدرجة الرابعة أو أن يكون التعيين في إحدى وظائف المجموعات التخصصية التي تتطلب تأهيلاً علمياً متخصصاً من الدرجة الثالثة.

وتنص المادة (٢) من ذات القرار على « أن تحسب كل سنة دراسية قضاهها العامل للحصول على المؤهل الدراسي الأعلى كسنة في حساب مدة الخبرة العلمية وتحسب هذه المدة في أقدمية درجة الوظيفة كما يزداد الأجر بما يعادل علاوة دورية عن كل سنة من مدة الخبرة المحسوبة وذلك عند التعيين بحد أقصى خمس علاوات من علاوات درجة الوظيفة المعين عليها وبشرط ألا يسبق وزميله المعين في ذات الجهة في وظيفة من نفس الدرجة في التاريخ الفرضي لبداية الخبرة المحسوبة

المبادئ الأساسية

الخاصة بضم مدة

الخبرة العلمية

والعملية الآن يعد

استكمالاً لما تم

نشره بالعدد

السابق من المبادئ

الأساسية

المعتمدة من

السيد الأستاذ

الدكتور رئيس

الجهاز

في ٢٠٠٤/٨/٣

سواء من حيث الأقدمية في درجة الوظيفة أو الأجر».

وتحسب للحاصل على الماجستير أقدمية مدتها سنة وللحاصل على الدكتوراه أقدمية

مدتها سنتان ويمنح العامل علاوة من علاوات درجة الوظيفة تضاف إلى بداية مربوط الدرجة عن كل سنة من السنوات المحسوبة.

وعلى ضوء فتوى الجمعية العمومية لقسمى الفتوى والتشريع بمجلس الدولة بجلستها المنعقدتين في ٢١/٣/١٩٨٤، ٤/١١/١٩٩٨:

تكون حالات مدد الخبرة العلمية على النحو الآتي:

أولاً: حملة المؤهلات فوق المتوسطة:

○ جواز حساب مدة الخبرة العلمية لحملة المؤهلات فوق المتوسطة عند تعيينهم على وظيفة تتطلب بطاقة وصفها اشتراط المؤهل المتوسط أو فوق المتوسط تأهيلاً علمياً لشغلها، ويرجع في ذلك إلى بطاقة وصف الوظيفة.

ثانياً: حملة المؤهلات المتوسطة أو فوق المتوسطة الحاصلين على مؤهلات عالية قبل التعيين:

بالنسبة للعاملين المعيّنين بوظائف الدرجة الرابعة التي تتطلب مؤهلاً متوسطاً أو فوق المتوسط وكانوا حاصلين قبل التعيين على مؤهلات عليا فإن مدة خبرتهم العلمية الزائدة عن المدة المطلوبة توافرها لشغل الوظيفة، تحسب متى قررت لجنة شئون العاملين إن هذه الخبرة المكتسبة علمياً بالمؤهل العالي الحاصل عليه قبل التعيين تتفق مع طبيعة عمل الوظيفة المعين عليها بالمؤهل المتوسط أو فوق المتوسط وذلك متى توافرت باقي الشروط المقررة بقرار لجنة شئون الخدمة المدنية رقم (٢) لسنة ١٩٨٠.

مبدأ رقم (٨٣)

في شأن مدى جواز تطبيق حكم المادة (٢٧) من قانون العاملين المدنيين بالدولة بحساب مدة الخدمة المكتسبة علمياً في حالة اشتراط المؤهل المتوسط أو فوق المتوسط لشغل الوظيفة.

هذا الموضوع يحكمه المادة ٢٧ فقره ١ من القانون ٧٨/٤٧ بشأن نظام العاملين المدنيين بالدولة المعدل بالقانون ٨٣/١١٥ التي قررت ان تحسب مدة الخبرة المكتسبة علمياً والتي تتفق مع طبيعة عمل الوظيفة المعين عليها العامل وما يترتب عليها من اقدمية افتراضية وزيادة في أجر بداية التعيين الذي تزيد مدة خبرته عن المدة الفعلية لعملة وقرار لجنة شئون الخدمة المدنية رقم (٢) لسنة ١٩٨٠ بشأن قواعد حساب مدة الخبرة المكتسبة علمياً والمعدل بالقرار رقم ٥٤ لسنة ١٩٨٩ والصادر تنفيذاً لحكم المادة ٢٧ فقرة «١» المشار إليها والذي نص في المادة الأولى منع على أنه يشترط لحساب مدة الخبرة المكتسبة عليماً عند التعيين في الوظيفة توافر الشروط الآتية:

(أ) حصول العاملين على مؤهل دراسي أعلى من المؤهل الذي تستلزمه شروط شغل الوظيفة....

(ب) أن تتفق مدة الخبرة المكتسبة علمياً مع طبيعة الوظيفة المعين فيها العامل وفقاً لما تقرره لجنة شئون العاملين المختصة.

(ج) أن يكون التعيين في إحدى وظائف المجموعة الفنية أو إحدى وظائف المجموعة المكتبية من الدرجة الرابعة وأن يكون التعيين في إحدى وظائف المجموعات التخصصية التي تتطلب تأهيلاً علمياً متخصصاً من الدرجة الثالثة.

وتنص المادة (٢) من ذات القرار على أن «تحسب كل سنة دراسية قضاها العامل للحصول على المؤهل الدراسي الأعلى كسنة في حساب مدة الخبرة العلمية وتحسب هذه المدة في أقدمية درجة الوظيفة، كما يزداد الأجر بما يعادل علاوة دورية عن كل سنة من مدة الخبرة المحسوبة وذلك عند التعيين بحد أقصى خمس علاوات من علاوات درجة الوظيفة المعين عليها وبشرط ألا يسبق زميله المعين في ذات الجهة في وظيفة من نفس الدرجة في التاريخ الفرضي لبداية الخبرة المحسوبة سواء من حيث الأقدمية في درجة الوظيفة أو الأجر.

وتحسب للحاصلين على الماجستير أقدمية مدتها سنة وللحاصل على الدكتوراه أقدمية مدتها سنتان ويمنح العامل

مبدأ رقم (٨٦) في شأن حساب مدة التمرين والاشتغال بالمحاماة.

هذا الموضوع يحكمه نص المادة (٢٧)

من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بنظام العاملين المدنيين بالدولة المعدلة بموجب القانون رقم ١١٥ لسنة ١٩٨٣، وقرار وزير شئون مجلس الوزراء ووزير الدولة للتنمية الإدارية رقم ٥٥٤٧ لسنة ١٩٨٣ بشأن قواعد حساب مدة الخبرة العملية عن التعيين للعاملين المؤهلين وتعديلاته.

وإن الأصل هو حساب مدة التمرين بالمحاماة كاملة (مدة السنتين) ولا تحسب المدة الأقل من السنتين باعتبارها مدة لازمة وجوباً للقيد بجدول المحامين أمام المحاكم الابتدائية، وفي حالة زيادة المدة عن سنتين فلا تحسب المدة الزائدة وفقاً للمادتين (٢٤، ٣٠) من قانون المحاماة.

أما بالنسبة لمدة ممارسة المحاماة فتحسب ثلاثة أرباعها بشرط ألا تقل عن سنة على أن يقدم العامل ما يفيد ممارسة المحاماة إلى جانب القيد في النقابة.

مبدأ رقم (٨٧)

في شأن

مدي أحقية العامل المعاق بعد تعيينه في حساب مدة الخبرة العلمية أو العملية.

التعيين ضمن نسبة الـ ٥٪ المخصصة للمعاقين وتعديلاته هو نوع من أنواع التعيين يتساوى في الآثار المترتبة عليه كأي تعيين تم بالطرق العادية ويعطى للعامل الحق في طلب حساب المدة السابقة التي قضيت بعقد مؤقت أو في أي جهة أخرى كمدة خبرة عملية، وكذلك المطالبة بحساب مدة الخبرة العلمية مع ملاحظة أن الاستثناء المقرر بالنسبة للمعاقين عند التعيين ينظر إليه عند التعيين فقط، ولا يترك أثراً على الحالة الوظيفية للعامل بعد ذلك.

مبدأ رقم (٨٨)

علاوة من علاوة درجة الوظيفة تضاف إلى بداية مربوط الدرجة عن كل سنة ومن السنوات المحسوبة.

مبدأ رقم (٨٤)

في شأن مدي جواز الجمع بين المادة ٢٥ والمادة ٢٧ فقرة ثانية من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ وتعديلاته.

هذا الموضوع يحكمه نص المادتين رقمي ٢٥، ٢٧ فقرة ثانية من القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ فإنه إذا تم الاحتفاظ للعامل بمرتبته السابق بتوافر الشروط طبقاً للمادة ٢٥، ٢٧ فقرة ثانية ومنح علاوات خبرة على بداية الربط تتم المقارنة بين المرتب المحتفظ به وفقاً للمادة ٢٥ والمرتب الناتج عن تطبيق الفقرة من المادة ٢٧ ويحصل العامل على الأكبر من الراتبين دون الجمع بينهما.

أما بالنسبة للأقدمية المقررة بالمادة ٢٧ (سنوات الخبرة) فلا يوجد ازدواج بينهما وبين الاحتفاظ بالمرتب المقرر بالمادة ٢٥، وعليه يتم حساب الأقدمية في كل الأحوال بشرط اتفاق طبيعة العمل وبمراعاة قيد الزميل.

مبدأ رقم (٨٥)

في شأن مدي جواز إثبات فترة الامتياز للأطباء بالاستمارة ١٠٣ ج.م

إعمالاً لحكم المادة (٢٧) فقرة ثانية وقرار وزير الدولة للتنمية الإدارية رقم ٥٥٤٧ لسنة ١٩٨٣ وتعديلاته فإن مدة الامتياز بالنسبة للأطباء تعتبر في حكم مدة التمرين التي تقضى القوانين واللوائح بضرورة تضمينها بعد الحصول على المؤهل العلمي مشروط لمزاولة المهنة وتحسب بالكامل. ونظراً إلى أن مدة الامتياز للطبيب تعتبر شرطاً لممارسة المهنة ويلزم قضاؤها قبل التعيين فإن الجهة الإدارية تكون عالمة بهذه المدة ولا يلزم لحسابها ضمن مدة الخبرة العملية إثباتها في الاستمارة الخاصة بذلك.

في شأن

مدى اشتراط القيد في السجل العام
للمحاسبين والمراجعين بوزارة المالية
لحساب مدة الخبرة العملية

للمحاسبين والمراجعين بالإضافة إلى القيد بنقابة
التجاريين

هذا الموضوع يحكمه القانون رقم ١٣٣ لسنة ١٩٥١
بمزاولة مهنة المحاسبين والمراجعين والمادة (٢٧) فقرة ثانية
من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بنظام العاملين المدنيين
بالدولة وقرار وزير شئون مجلس الوزراء ووزير الدولة
للتنمية الإدارية رقم ٥٥٤٧ لسنة ١٩٨٣ وتعديلاته.

وحيث أنه ولئن كان الأصل في حساب مدة ممارسة المهن
الحرّة وفقاً للقرار رقم ٥٥٤٧ لسنة ١٩٨٣ المشار إليه هو
الاعتداد بالمدة التالية للقيد في النقابة التي تضم العاملين
بهذه المهنة إلا أن هذه المهن إذا كان يلزم توافر شروط معينة
نص عليها القانون المنظم لها لإمكانية الممارسة فإنه يتعين
بالضرورة الاعتداد بهذه الشروط لحساب المدد حيث لا يعقل
قانوناً اعتبار العامل ممارساً لهذه المهنة إلا بتوافر هذه
الشروط.

ولما كان القانون رقم ١٣٣ لسنة ١٩٥١ بمزاولة مهنة
المحاسبة والمراجعة قد ورد النص في المادة (١) منه على
أنه «لا يجوز أن تزاوّل مهنة المحاسبة أو المراجعة إلا لمن كان
اسمه مقيداً في السجل العام للمحاسبين والمراجعين بوزارة
المالية، فإنه يلزم لحساب مدة ممارسة هذه المهنة أن تكون
تالية للقيد في السجل العام للمحاسبين والمراجعين بالإضافة
إلى القيد بنقابة التجاريين، وحتى لا يدخل في الحساب مدة لم
تمارس فعلاً بسبب النهي الصريح عن ممارستها إلا بعد القيد
في السجل المذكور.

وعليه يجوز حساب مدة ممارسة مهنة المحاسبة
والمراجعة التالية للقيد في السجل العام للمحاسبين
والمراجعين بوزارة المالية بالإضافة إلى القيد بنقابة
التجاريين، ولا تحسب المدة التي لا تتوافر بشأنها القيد في

السجل المذكور.

مبدأ رقم (٨٩)

في شأن

مدى أحقية العاملين في ضم مدة الخبرة العملية
السابقة التي قضيت بأحد مشروعات المحافظات

عدم جواز حساب مدة الخبرة العملية التي يقضيها العامل
بمشروعات المحافظة عند تعيينه على وظيفة دائمة باعتبار
أن هذه المشروعات لا تعتبر وحدة من وحدات الجهاز الإداري
للدولة وفقاً لأحكام المادة الثانية من القانون رقم ٤٧ لسنة
١٩٧٨ والتي حددتها في العاملين بوزارات الحكومة
ومصالحها والأجهزة التي لها موازنة خاصة بها ووحدات
الإدارة المحلية والمشروعات الخاصة لا تدخل في هذا المفهوم
ويخضع العاملون في مشروعات المحافظات لقانون العمل
رقم ١٣٧ لسنة ١٩٨١.

مبدأ رقم (٩٠)

في شأن

حساب المدة المشترطة لشغل الوظيفة عند التعيين
من الخارج في غير أدنى الدرجة وكيفية حساب مدة
الخبرة الزائدة.

هذا الموضوع يحكمه نص المادة ٢٧ من القانون رقم ٤٧
لسنة ١٩٧٨ بنظام العاملين المدنيين بالدولة وقرار شئون
مجلس الوزراء ووزير الدولة للتنمية الإدارية رقم ٥٥٤٧
لسنة ١٩٨٣ وتعديلاته والذي نص في مادته الأولى على أن
يدخل في حساب مدة الخبرة العملية المنصوص عليها في
الفقرة الثانية من المادة ٢٧ من القانون رقم ١٤٧ لسنة ١٩٧٨
المشار إليه للعاملين المؤهلين المدد الآتية.

١ - المدد التي تقضى بإحدى الوزارات والمصالح والأجهزة
التي لها موازنة خاصة بها ووحدات الحكم المحلي والهيئات
العامة والمؤسسات العامة وهيئات وشركات القطاع العام.

٢ - مدد ممارسة المهن الحرة الصادر بتنظيم الاشتغال بها
قانون من قوانين الدولة ويعتد في ذلك بالمدة اللاحقة لتاريخ

القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ وقرار وزير
شئون مجلس الوزراء ووزير الدولة للتنمية
الإدارية رقم ٥٥٤٧ لسنة ١٩٨٣ وتعديلاته
بشأن قواعد حساب مدد الخبرة العملية عند

التعيين للعاملين المؤهلين والتي حددت الجهات التي يجوز
حساب المدد التي قضيت بها على سبيل الحصر وقد تضمن
البند (٢) من المادة الأولى من هذا القرار النص على أن مدد
ممارسة المهن الحرة الصادرة بتنظيم الاشتغال بها قانون من
قوانين الدولة ويعتد في ذلك بالمدة اللاحقة لتاريخ القيد
بعضوية النقابة التي تضم العاملين بهذه المهنة كما تضمن
القرار الشروط الشكلية والموضوعية لهذا الضم.

وعليه فإنه يشترط لحساب مدة الخبرة التي قضيت بإحدى الشركات،

— أن تكون الشركة منشأة بقانون أو مرسوم أو قرار
جمهوري، وليس بناء على قانون أو مرسوم أو قرار جمهوري
وفي هذه الحالة تحسب ثلاثة أرباعها مع توافر باقي
الشروط.

— المدد التي تقضى في شركات القطاع الخاص غير
المنشأة بقانون أو مرسوم أو قرار جمهوري لا تحسب إلا إذا
كانت بوصفها مدد ممارسة مهن حرة وفي هذه الحالة تحسب
ثلاثة أرباعها متى توافرت اشتراطات الحساب الأخرى
المنصوص عليها في القرار رقم ٥٥٤٧ لسنة ١٩٨٣
وتعديلاته.

مبدأ رقم (٩٢)

في شأن مدى جواز ضم مدد الخبرة العملية التي قضيت
باليومية المؤقتة.

هذا الموضوع يحكمه نص المادة (٢٧) الفقرة الثانية من
القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بنظام العاملين المدنيين
بالدولة التي تجيز حساب مدة الخبرة العملية التي تزيد عن
مدة الخبرة المطلوب توافرها لشغل الوظيفة بإضافتها إلى
بداية أجر التعيين عن كل سنة من السنوات الزائدة قيمة
علاوة دورية بحد أقصى خمس علاوات من علاوات درجة

القيد بعضوية النقابة التي تضم العاملين بهذه المهنة.

٣ —————

وقد ورد بالبند رقم (١) من المادة الثانية من هذا القرار
الجهات التي تحسب مدد الخبرة التي قضيت بها كاملة وهي
مدد العمل في الوزارات والمصالح والأجهزة التي لها موازنة
خاصة بها ووحدات الإدارة المحلية والهيئات العامة
والمؤسسات العامة وهيئات وشركات القطاع العام، كما حدد
البند رقم (٤) من ذات المادة الجهات التي تحسب ثلاثة أرباع
المدة التي قضيت بها وهي مدد العمل التي قضيت في غير
الوزارات والمصالح والأجهزة ذات الميزانيات الخاصة بها
ووحدات الإدارة المحلية والهيئات العامة والمؤسسات العامة
وهيئات وشركات القطاع العام.

ومؤدى ذلك وجوب التفرقة بين حالتين، حالة حساب مدة
الخبرة اللازم توافرها ابتداء لشغل الوظيفة المعلن عنها من
الخارج، وحالة حسابها بعد التعيين كمدة خبرة زائدة عن
المدة المطلوبة لشغل الوظيفة، في الحالة الأولى يعتد بكامل
المدة دون إخضاعها لقواعد حسابها كمدة زائدة بشرط أن
تكون من نوع المدد المبينة في المادة الأولى من القرار رقم
٥٥٤٧ لسنة ١٩٨٣ وتعديلاته، فإذا ماعين العامل وبعد
استيفاء المدة المطلوبة لشغل الوظيفة وكانت له مدة خبرة
زائدة عن المدة المطلوبة لشغل الوظيفة خضعت عند حسابها
لقواعد وقيود الحساب الواردة بالقرار رقم ٥٥٤٧ لسنة
١٩٨٣ وتعديلاته. وعلى ذلك فإنه يتم الاعتداد بمدة الخبرة
كاملة عند التعيين من الخارج في غير أدنى الوظائف ومنها
الوظائف القيادية وعند حساب المدة الزائدة عن المتطلبه
شغل الوظيفة تحسب وفقا لقواعد وضوابط القرار رقم
١٩٨١/٥٥٤٧ باعتبارها مدة خبرة علمية رائدة.

مبدأ رقم (٩١)

في شأن

مدى جواز ضم مدة خبرة عملية

قضيت بالقطاع الخاص (شركات القطاع الخاص)

هذا الموضوع يحكمه الفقرة الثانية من المادة رقم ٢٧ من

الوظيفة المعين عليها العامل بشرط أن تكون تلك الخبرة متفقة مع طبيعة الوظيفة المعين عليها وعلى إلا يسبق زميله المعين في ذات الجهة في وظيفة من نفس الدرجة في التاريخ الفرضي لبداية الخبرة المحسوبة سواء من حيث الأقدمية في درجة الوظيفة أو الأجر.

ومن حيث أن قرار وزير شئون مجلس الوزراء ووزير الدولة للتنمية الإدارية رقم ٥٥٤٧ لسنة ١٩٨٣ والمعدل بالقرار رقم ٧١ لسنة ١٩٨٨ قد حدد في المادة الأولى منه مدد الخبرة العملية التي يجوز حسابها طبقاً للفقرة الثانية من المادة ٢٧ من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ وردت على سبيل الحصر وليس من بينها مدد العمل باليومية المؤقتة فإنه لايجوز النظر في حسابها.

مبدأ رقم (٩٣)

مدى جواز حساب مدد الخبرة التي قضيت بالقطعة أو اليومية أو بالساعة أو بالأجر نظير عمل كخبرة عملية وفقاً للقرار رقم ٥٥٤٧ لسنة ١٩٨٣.

هذا الموضوع يحكمه نص المادة (٢٧) الفقرة الثانية من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ التي تنص على أن «تحسب مدة الخبرة العلمية التي تزيد على مدة الخبرة المطلوب توافرها لشغل الوظيفة على أساس أن تضاف إلى بداية أجر التعيين عن كل سنة من السنوات الزائدة قيمة علاوة دورية بحد أقصى خمس علاوات من علاوات درجة الوظيفة المعين عليها».

ونص المادة الأولى من قرار وزير شئون مجلس الوزراء ووزير الدولة للتنمية الإدارية رقم ٥٥٤٧ لسنة ١٩٨٣ بشأن تحديد المدد التي تحسب كمدد خبرة عملية.

وعليه فإن المدد التي تحسب كخبرة وردت على سبيل الحصر وليس من بينها مدد اليومية أو بالقطعة أو بالساعة أو بأجر نظير عمل لعدم انضباط هذه المدد وعدم إمكانية

حسابها ومن ثم فلايجوز النظر في حسابها كمدة خبرة عملية.

مبدأ رقم (٩٤)

في شأن مدى أحقية العامل في منحة علاوة وحساب سنة خبرة علمية لحصوله على الماجستير قبل تاريخ التعيين وعما إذا كانت تحسب له على أساس تاريخ تعيينه الفعلي أم الفرضي نتيجة ضم مدد (الامتيان، التجديد، الخبرة العملية).

هذا الموضوع يحكمه نصي المادة (٢٧) من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ التي تنص على أنه «تحسب مدة الخبرة المكتسبة علمياً التي تتفق مع طبيعة عمل الوظيفة المعين عليها العامل وما يترتب عليها من أقدمية افتراضية وزيادة في أجر بداية التعيين للعامل الذي تزيد مدة خبرته عن المدة المطلوب توافرها لشغل الوظيفة.

كما تنص المادة الثانية من القرار رقم (٥٤) لسنة ١٩٨٩ الصادر بتعديل بعض أحكام قرار لجنة شئون الخدمة المدنية رقم (٢) لسنة ١٩٨٠ على أن «تحتسب للحاصل على الماجستير أقدمية مدتها سنتين ويمنح العامل علاوة من لاوات درجة الوظيفة وتضاف إلى بداية مربوط الدرجة عن كل سنة من السنوات المحسوبة».

ولما كان مجال أعمال هذه المادة يكون لدى تقدم العامل لشغل وظيفة تتطلب تأهيلاً علمياً معيناً ويكون حاصلاً على تأهيل علمي أعلى قبل تعيينه».

وعليه فإن الحاصل على الماجستير أو الدكتوراه يمنح بالنسبة للماجستير علاوة وسنة أقدمية وبالنسبة للدكتوراه علاوتين وسنتين أقدمية على أن يكون ذلك من التاريخ الفرضي لبداية الخدمة الناتج عن حساب مدد خبرة عملية سابقة أو تجنيد.

مبدأ رقم (٩٥)

في شأن مدى جواز حساب مدة خبرة عملية سابقة

المساعد تسرى عليهم أحكام القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ باعتبارهما من غير أعضاء هيئة التدريس طبقا للمادة (١٥٧) من قانون الجامعات كما أن عدم حصول

المدري المساعد على الدكتوراه خلال خمس سنوات يترتب عليه وفقا لحكم المادة (١٥٦) من قانون الجامعات نقله إلى وظيفة معادلة منذ تعيينه مدرس مساعد، ومن تاريخ نقله ينشأ له الحق في طلب حساب مدة خبرته السابقة على التعيين في وظيفة مدرس مساعد المنقول منها إلى الكادر العام والتالية للحصول على المؤهل وذلك في المواعيد وبالشروط والضوابط الوارد النص عليها بقرار وزير الدولة للتنمية الإدارية رقم ٥٥٤٧ لسنة ٢٩٨٣ وتعديلاته.

○ في حالة النقل إلى الكادر العام ووقوع المنقول في نسبة الترقية بالاختيار فإنه يرقى ما لم يثبت أن الجامعة قد وضعت عنه تقريراً قدرت فيه مرتبة كفايته بأقل من ممتاز.

مبدأ رقم (٩٧)

في شأن مدى جواز حساب مدة خبرة عملية سابقة قضيت في مجموعة نوعية مغايرة للمجموعة المعين عليها العامل حالياً

هذا الموضوع يحكمه نص البند (٣) من المادة (٢٤) من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ والتي تقضى بأن «تعتبر الأقدمية في الوظيفة من تاريخ التعيين فيها فإذا اشتمل قرار التعيين على أكثر من عامل اعتبرت الأقدمية كما يلي:

١-.....

٢-.....

٣- إذا أعيد العامل في وظيفة من مجموعة أخرى ف نفس درجته أو في درجة أخرى تحسب أقدميته في هذه الحالة من تاريخ إعادة تعيينه.

وتنص المادة (١١) من ذات القانون على أنه «تقسم وظائف الوحدات التي تخضع لأحكام هذا القانون إلى مجموعات نوعية وتعتبر كل مجموعة وحدة متميزة في مجال التعيين

لأخصائي علاج طبيعي كمدة ممارسة مهنة حرة.

هذا الموضوع يحكمه نص المادة الأولى من قرار وزير شئون مجلس الوزراء ووزير الدولة للتنمية الإدارية رقم ٥٥٤٧ لسنة ١٩٨٣ والتي تنص على أن «يدخل في حساب مدد الخبرة المنصوص عليها في الفقرة الثانية من المادة (٢٧) من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ للعاملين المؤهلين المدد الآتية.

..... مدد ممارسة المهن الحرة الصادر بتنظيم الاشتغال بها قانون من قوانين الدولة، ويعتد في ذلك بالمدة اللاحقة لتاريخ القيد بعضوية النقابة التي تضم العاملين بهذه المهنة».

ونص المادة (٦٣) من القانون رقم ٢٠٩ لسنة ١٩٩٤ بإنشاء النقابة العامة للعلاج الطبيعي التي تنص على أن «عضوية النقابة إجبارية على كل ممارس وأخصائي علاج طبيعي يزاول المهنة ولا يجوز مزاولة المهنة بأي صورة من الصور إلا بعد القيد في الجدول العام للنقابة، كما أن استمرار القيد في الجدول العام للنقابة شرط من شروط مزاولة المهنة».

وفي ضوء ماتقدم فإن مدة ممارسة المهنة الحرة التي تزيد عن سنة يتم حساب ثلاثة أرباعها بشرط ثبوت أن العامل مقيداً بالنقابة العامة للعلاج الطبيعي وما زال مقيداً بهذه النقابة بالجدول العام طوال فترة الممارسة التي سيتم حساب ثلاثة أرباعها كمدة خبرة عملية.

مبدأ رقم (٩٦)

في شأن مدى جواز حساب مدة الخبرة العلمية السابقة للمعيد والمدرس المساعد عند نقله إلى الكادر العام وشروط ترقية

هذا الموضوع يحكمه نص المادتين (١٥٧، ١٥٦) من القانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ بشأن تنظيم الجامعات، والفقرة الثانية من المادة (٢٧) والمادة (٣٧) من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ وقرار وزير الدولة للتنمية الإدارية رقم ٥٥٤٧ لسنة ١٩٨٣ وتعديلاته.

ومفاد النصوص الحاكمة للموضوع أن المعيد والمدرس

والترقية والنقل والندب.

فإنه وفي ضوء ما تقدم لا يجوز النظر في حساب مدة خبرة عملية سابقة قضيت في مجموعة مغايرة للمجموعة المعين عليها

العامل حالياً واحتراما للخبرة النوعية التي تمثلها المجموعة النوعية فإذا ما أعيد تعيين العامل في وظيفة من مجموعة أخرى من نفس درجته فتحسب أقدميته في هذه الحالة من تاريخ إعادة تعيينه ولا يجوز النظر في ضم مدة الخدمة السابقة كمدة خبرة عملية طبقاً لأحكام المادتين سالفتي الذكر، إلا أنه إذا ورد نص بحسابها لاعتبارات إرادتها المشروع احتراماً لهذا نص يتم إجراء هذا الحساب وعلى سبيل المثال حكم القانون رقم ٥ لسنة ٢٠٠٠ الذي يسمح بحساب نصف المدة في المجموعة الفنية أو المكتبة عند إعادة التعيين بالمجموعة التخصصية بالمادة ٢٥ مكرراً بشرط ألا تجاوز خمس سنوات..

مبدأ رقم (٩٨)

في شأن بعض استفسارات حول إثبات مدة الخبرة العلمية السابقة بالاستمارة «خاصة» بذلك عند تقديم مسوغات التعيين

هذا الموضوع يحكمه نص المادة (٢٧) الفقرة الثانية من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ والمادة الخامسة من قرار وزير شئون مجلس الوزراء رقم ٥٥٤٧ لسنة ١٩٨٣ والمعدل بالقرار رقم ٧١ لسنة ١٩٨٨، ٥ لسنة ١٩٨٩ والتي ورد النص على أنه «ويشترط لحساب مدة الخبرة السابقة أن يتقدم الموظف بطلب لحسابها مع تدعيم طلبه بكافة المستندات.. أما من يعين زو يعاد تعيينه بعد نشر هذا القرار فيتعين عليه ذكرها بالاستمارة الخاصة بذلك عند تقديم مسوغات تعيينه وذلك دون حاجة إلى تنبيه ، وإلا سقط حقه نهائياً في حسابها».

وعليه فإن المبادئ التي تحكم هذه المسألة تتحدد فيما يلي:

أولاً: العامل الذي يقدم مسوغات تعيينه ولا يذكر في

الاستمارة المعدة لبيان مدة الخبرة السابقة - أية بيانات عن هذه المدة أو لم يقدم الاستمارة أصلاً يسقط حقه نهائياً في حساب مدة الخبرة العملية السابقة ولا يتوقف ذلك على تنبيه من جانب الجهة الإدارية.

ثانياً: مدة الخبرة العملية السابقة التي كانت تحت نظر الجهة الإدارية عند التعيين وثابتة بملف خدمة العامل أو بالأوراق المقدمة منه للتعين تحسب بالشروط والأوضاع المقررة بالقرار دون حاجة إلى ذكرها بالاستمارة المعدة لذلك وعلى سبيل المثال:

(أ) من كان يعمل بعقد مؤقت وعين في ذات الجهة على وظيفة دائمة.

(ب) من تقدم لشغل وظيفة قيادية من الخارج وقدم ما يفيد مدة خبرته السابقة وكانت تحت نظر الجهة الإدارية عند التعيين فإن ما زاد عن المدة المطلوبة لشغل الوظيفة يكون تحت نظر الجهة الإدارية ولا يلزم إثباتها في الاستمارة المعدة لذلك.

ثالثاً: في حالة تقدم العامل بالاستمارة الخاصة بإثبات مدة الخبرة وتقديم المستندات الدالة عليها وثبت للجهة الإدارية صورية هذه المستندات وعدم صحتها فإن العامل في هذه الحالة يكون قد أدخل الغش على جهة الإدارة ويصرف النظر عن حساب هذه المدة مع عدم الإخلال بالمسؤولية. ويدخل في مدلول الصورية السابق ذكرها تحرير الاستمارة المعدة لذلك دون ذكر تاريخ تحريرها.

مبدأ رقم (٩٩)

في شأن كيفية حساب مدة خبرة عملية قضيت بشركة قطاع أعمال عام قبل وبعد وضع لوائح العاملين بهذه الشركة

هذا الموضوع يحكمه نص المادة (٢٧) فقرة ثانية من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ وقراري وزير شئون مجلس الوزراء ووزير الدولة للتنمية الإدارية رقمي ٥٥٤٧، ٥٥٤٨ لسنة ١٩٨٣ وتعديلاتهما، والقانون رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ في

وإن تفردوا بقواعد خاصة في مجال تعيينهم بهذه الوظائف تكفل بيانها القانون المشار إليه إلا أنهم ما نفكوا عاملين بالجهاز الإداري للدولة ينظم وضعهم اللائحي

القواعد الواردة بقانون نظام العاملين المدنيين بالدولة رقم ٤٧ / ١٩٧٨ ومن فمناها الأحكام الخاصة بضم مدة الخبرة العملية الزائدة والتي لا يتأبى تطبيقها مع أحكام التعيين الواردة بالقانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١ ولائحته التنفيذية والقول بغير ذلك يؤدي إلى اهداد حق من حقوق هذه الطائفة من العاملين وهو تخصيص لاحكام القانون دون مقتض ويعنى التفرقة بين هذه الطائفة من العاملين وغيرهم بما لا وجه لإعماله إلا في حدود ما اشتمله القانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١ ولائحته التنفيذية من أحكام وهي تتحدد في طريقة شغل الوظيفة القيادية ومدة هذا الشغل وينبغى الأخذ في الاعتبار أن شغل الوظيفة القيادية قد حددها القانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١ بثلاث سنوات على الأكثر ويجرى بعدها إعادة النظر في شغلها الأمر الذي يتعين معه حساب هذه المدة من تاريخ صدور قرار التعيين وليس من التاريخ الفرضي الذي ترجع إليه أقدمية من لديه مدة خبرة عملية زائدة إذ أن القول بغير ذلك فيه تقصير للمدة التي يجوز للمعين شغلها في حدها الأقصى (ثلاث سنوات) والحاصل أن التعيين في الوظائف القيادية وفقا لاحكام القانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١ ولائحته التنفيذية لا يخل بحق المعين في حساب مدة خبرته العملية الزائدة عن مدة الخبرة المطلوب توافرها لشغل الوظيفة على أساس أن يضاف إلى بداية أجر التعيين علاوة من علاوات الدرجة المعين عليها عن كل سنة من السنوات الزائدة وبحد أقصى خمس علاوات وذلك متى توافر شرطان: أولهما: أن تتفق مدة الخبرة مع طبيعة عمل الوظيفة المعين عليها العامل.

وثانيهما: ألا يسبق زميله المعين في ذات الجهة في وظيفة من نفس الدرجة في التاريخ الفرضي لبداية الخبرة المحسوبة سواء من حيث الأقدمية في درجة الوظيفة أو الأجر

شأن شركات قطاع الأعمال العام.

○ بالنسبة للفترة السابقة على اعتماد لوائح العاملين بشركات قطاع الأعمال العام فإن القانون رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٨ يظل ساريا في حقهم، وعليه فإن مدة الخبرة العملية التي قضيت بإحدى هذه الشركات في هذه الفترة حتى تاريخ اعتماد اللوائح تحسب كاملة بمراعاة الشروط الشكلية والموضوعية الواردة بالقرارين رقمي ٥٥٤٧، ٥٥٤٨ لسنة ١٩٨٣ وتعديلاتهما.

○ مدة الخبرة التي قضيت بإحدى هذه الشركات بعد تاريخ اعتماد لوائح العاملين بها تعتبر مدة ممارسة مهنة حرة وتحسب ثلاثة أرباعها وذلك بتوفير الشروط المنصوص عليها في القرار رقم ٥٥٤٧ لسنة ١٩٨٣ بالنسبة لحساب مدد ممارسة المهن الحرة.

مبدأ رقم (١٠٠)

في شأن حساب مدة الخبرة العملية الزائدة للعاملين المخاطبين بأحكام القانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١ في شأن الوظائف المدنية القاسية

باستقراء أحكام القانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١ في شأن الوظائف المدنية القيادية في الجهاز الإداري للدولة والقطاع العام ولائحته التنفيذية يبين أن المشروع نظم قواعد واجراءات شغل الوظائف المدنية القيادية في الجهاز الإداري للدولة على وجه التفصيل بداية من الإعلان عن شغل الوظائف وانتهاء بصدر قرار التعيين حسب الأسبقية الواردة في الترتيب النهائي للمتقدمين وليس من شأن هذا التنظيم الذي هو في مجمله قواعد اجرائية والذي لم يتناوله القانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١ ما يتنافى أو يتعارض مع ضم مدد الخبرة العملية الزائدة عن المدة المطلوبة وفقا لنظام العاملين المدنيين بالدولة باعتباره الشريعة العامة للتوظيف الذي يتعين الرجوع إليها لتحديد الوضع القانوني لهذه الطائفة من العاملين..

وحيث أن شاغلي الوظائف القيادية بالجهاز الإداري للدولة

طالما أن العامل معين من خارج السياق الوظيفي بالجهة وذلك بالنظر إلى المدة التي تزيد على المدة الكلية المطلوبة لشغل هذه الوظيفة.

وغنى البيان أنه لا يلزم لحساب مدة الخبرة الزائدة عن المدة المشترطة لشغل الوظيفة القيادية في هذه الحالة ضرورة إثباتها في الاستمارة المعدة لذلك باعتبار أن المدة كاملة كانت تحت نظر الجهة الإدارية عند التقدم لشغل الوظيفة القيادية ومعلومة ومدونة بالطلب المقدم لشغل الوظيفة..

مبدأ رقم (١٠١)

في شأن مدي استفادة أعضاء الإدارات القانونية من حساب مدة الخبرة العلمية والعملية

في ضوء ما انتهت إليه الجمعية العمومية لقسمى الفتوى والتشريع بمجلس الدولة بجلستها المنعقدة في ٣/١/١٩٩٣ فإن أعضاء الإدارات القانونية (المحامين) المعاملين بالقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٣ لا يفدون من أحكام القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ في حساب مدة الخبرة السابقة كخبرة عملية أو حساب مدة الخبرة العملية حيث أن مدة الاشتغال بالمحاماة محسوبة من تاريخ القيد بنقابة المحامين وكذلك مدة القيام بالأعمال النظرية والتي تؤخذ في الاعتبار عند التعيين ومن ثم لا وجه لإعادة حسابها ثانية كمدة خبرة عملية أو عملية في ضوء المادة (٢٧) من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ (خبرة عملية أو عليمه).

مبدأ رقم (١٠٢)

في شأن مدي جواز حساب المدة من تاريخ إنهاء الخدمة حتى تاريخ إعادة التعيين كمدة خبرة عملية

هذا الموضوع تحكمه المادة ٢٣ والفقرة الثانية من المادة

٢٧ من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بنظام العاملين المدنيين بالدولة، حيث أن العامل المعاد تعيينه طبقاً للمادة ٢٣ يحتفظ بدايةً مربوط الدرجة المعاد تعيينه عليها أو يمنح بدايةً مربوطها أيهما أفضل، بشرط ألا يكون آخر تقرير كفاية وضع عنه قبل إنهاء خدمته بدرجة ضعيف، ويتحدد مركزه الوظيفي في الوظيفة التي أعيد تعيينه عليها وفقاً لما تقدم، مما يستفاد منه أن الفترة الواقعة ما بين إنهاء الخدمة وإعادة التعيين لا تحسب كخبرة علمية بعد إعادة التعيين حتى ولو قضيت في عمل مماثل لطبيعة الوظيفة المعاد تعيينه عليها، وذلك كله بشرط أن تكون إعادة التعيين وفقاً للإجراءات المنصوص عليها في المادة (٦٧) من اللائحة التنفيذية لقانون العاملين المدنيين بالدولة، والقول بغير ذلك يعد إضافة لنص المادة (٢٣) من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ والذي حدد مركز العامل المعاد تعيينه وجه التفصيل، ولو أراد المشروع غير ذلك لأضاف إلى النص ما يسمح بذلك.

مبدأ رقم (١٠٣)

في شأن مدي التعيين عن طريق التشغيل الحكومي يتنافى مع حساب مدد الخبرة السابقة

وبمقتضى المبدأ فإن التعيين عن طريق التشغيل الحكومي يتم وفقاً للاحتياجات الفعلية للجهات الإدارية تعرض احتياجاتها من الوظائف وفقاً لحاجتها الفعلية ويتم الإعلان على هذا الأساس.

وعليه فإن الطبيعة الخاصة للتعيين عن طريق التشغيل الحكومي يتنافى مع حساب مدد الخبرة السابقة وذلك باعتبار أن التعيين في الوظائف المعلن عنها يتم في تاريخ موحد وحساب أى مدد يخل بمبدأ المساواة بين المعينين في هذا التاريخ، وعليه لا يجوز المطالبة بحساب أى مدد خبرة سابقة للمعينين عن طريق التشغيل الحكومي.

فتاوى

الجمعية العمومية

١- فى شأن مدى سريان المبدأ الذى قررته المحكمة الدستورية العليا فى حكمها الصادر فى جلستها المنعقدة فى ٢٩/٥/١٩٩٧ فى القضية رقم ٤٧ لسنة ١٨ ق دستورية على العاملين المحالين أو الذين يحالون إلى المعاش فيما يخص المقابل النقدي لرصيد الإجازات (جلسة ١٢/٢/١٩٩٨).

٢- فى شأن مدى أحقية مديري مديريات الخدمات بالمحافظات فى بدل التمثيل المقرر لمدير المصلحة (جلسة ١٢/٢/١٩٩٨)

٣- فى شأن مدى جواز نقل بعض العاملين من المجموعة النوعية للوظائف الفنية إلى المجموعة النوعية لوظائف التعليم جلسة ١٠/٢/١٩٩٩.

السيد الأستاذ الدكتور محافظ أسبوط

تحية طيبة وبعد فقد اطلعنا على كتابكم رقم ٥٤ بتاريخ ١٩٩٨/٤/٢ بشأن مدى سريان المبدأ الذى قرره المحكمة

الدستورية العليا فى حكمها الصادر بجلستها المنعقدة فى ٢٩ من مايو سنة ١٩٩٧ فى القضية رقم ٤٧ لسنة ١٨ القضائية «دستورية» على العاملين المحالين أو الذين يحالون إلى المعاش بالمحافظة.

وحاصل الوقائع حسبما يبين من كتابكم المشار إليه أن المحكمة الدستورية العليا قضت فى حكمها الصادر بجلستها المنعقدة فى ٢٩ من مايو سنة ١٩٩٧ فى القضية رقم ٤٧ لسنة القضائية «دستورية» ما تضمنته الفقرة الثالثة من المادة (٤٥) قانون العمل الصادر بالقانون رقم ١٣٧ لسنة ١٩٨١ من ألا تزيد على ثلاثة أشهر مدة الإجازة السنوية التى يجوز للعامل أن يضمها ولو كان الحرمان من هذه الإجازة فيما جاوز من رصيدها هذا الحد الأقصى عائداً إلى رب العمل.....»

وقد تقدم بعض العاملين بالمحافظة ممن سيحالون إلى المعاش بطلب إعمال هذا المبدأ الذى أرسته المحكمة الدستورية العليا على النحو المتقدم فى شأنهم ، وعلى سند من أنه لا يمكن أن يسرى هذا المبدأ على طائفة وينحسر عن أخرى بدعوى عدم سريان قانون العمل عليها فاستطلعتم فى هذال الشأن رأى إدارة الفتوى لرئاسة الجمهورية ورئاسة مجلس الوزراء والتخطيط والتعاون الدولى والإدارة المحلية وقد رأت الإدارة المذكورة طرح الموضوع على اللجنة الأولى من لجان الفتوى والتى قررت بجلستها المنعقدة فى ١٩٩٨/٩/٦ إحالته إلى الجمعية العمومية لقسمى والفتوى والتشريع لما أنسته من أهمية وعمومية .

ونفيد أن الموضوع عرض على الجمعية العمومية لقسمى الفتوى والتشريع بجلستها المنعقدة فى ٢ من ديسمبر سنة ١٩٩٨ فلاحظت أن المادة (٢) من القانون المدنى الصادر بالقانون رقم ١٣١ لسنة ١٩٤٨ تنص على أنه لايجوز إلغاء نص تشريعى إلا ليتشريع لاحق ينص صراحة على هذا الإلغاء أو يشتمل على نص يتعارض مع نص التشريع القديم أو ينظم من جديد الموضوع الذى سبق أن قرار قواعده ذلك التشريع» ونص المادة (٤٩) من قانون المحكمة الدستورية

العليا الصادر بالقانون رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٩ على أن أحكام المحكمة فى الدعاوى الدستورية وقراراتها بالتفسير ملزمة لجميع سلطات الدولة ولكافة .

ويترتب على الحكم بعدم دستورية نص القانون أو لائحة عدم جواز تطبيقه من اليوم التالى لنشر الحكم.....»

واستظهرت الجمعية العمومية مما تقدم أن القوانين الصادرة عن السلطة التشريعية تظل قائمة على أصلها من الصحة ومن ثم تبقى صحيحة وناظفة وذلك ما لم يتقرر إلغاؤها أو تعديلها من الجهة المختصة دستورياً أو يقضى بعدم دستورية نصوصها التشريعية بحكم من المحكمة الدستورية العليا إن كان لذلك ثمة وجه ولا يجرى إلغاء النص التشريعى إلا بتشريع لاحق ينص صراحة على هذا الإلغاء أو يشتمل على نص يتعارض مع نص التشريع الجديد أو ينظم من جديد الموضوع الذى سبق أن قرار قواعده ذلك التشريع.

ومن الأمور المسلمة أن النسخ الضمنى للقاعدة القانونية لا يكون إلا حيث يصدر تشريع لاحق على ذات المستوى فى مجال المدارج التشريعية وأن يكون التشريع اللاحق الذى توافر له الشرط المتقدم حاسماً فى إسقاطه للحكم السابق وذلك لتعارضه معه بصورة تجعل من غير الممكن التوفيق بينهما وإعمالهما معاً أما من حيث يكون لكل من التشريعين مجال لإعماله يختلف عن الآخر فلا يكون هناك نسخ.

كم أنه لا ريب فى أن قضاء المحكمة الدستورية العليا بعدم دستورية نص تشريعى يقف أثره عند النص المقضى بعدم دستوريته والنصوص التى ترتبط ارتباطاً لا يقبل التجزئة، ولا يمكن فصلها عنه، ولا يتصور أن يكون لها وجود بدونه فإنها تسقط تبعاً لإبطاله. ولايستل هذا الأثر إلى غير ذلك من النصوص التى تقوم مستقلة عن النص المقضى بعدم دستوريته وتجد محلاً للتطبيق فى غيبته فتظل مثل هذه النصوص قائمة على أصلها من الصحة لحين إلغائها أو تعديلها من الجهة المختصة دستورياً أو القضاء بعدم دستوريته بقضاء ينصب عليها فى ذاتها أو بسقوطها لارتباطها بنص ألغى صراحة أو ضمناً أو قضى بعدم دستوريته.

ولما كان ذلك وكان قضاء المحكمة الدستورية العليا فى حكمها الصادر بجلستها المنعقدة فى ٢٩ من مايو سنة ١٩٩٧

انتهت الجمعية العمومية لقسمى الفتوى والتشريع إلى عدم أحقية العاملين بمحافظة أسيوط الذين يحالون إلى المعاش في المقابل النقدي لرصيد إجازاتهم الاعتيادية بما يجاوز الحد الأقصى المنصوص عليه في المادة (٦٥) من قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة المشار إليه.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

رئيس الجمعية العمومية لقسمى الفتوى والتشريع

المستشار . حنا ناشد مينا

النائب الأول لرئيس مجلس الدولة.

في شأن مدى أحقية مديري مديريات الخدمات بالمحافظات في بدل التمثيل

السيد رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة

تحية طيبة وبعد

فقد إطلعنا على كتابكم رقم ١٨٣٦ بتاريخ ١١/٨/١٩٩٦ في شأن مدى أحقية مديري مديريات الخدمات بالمحافظات في بدل التمثيل المقرر لمدير المصلحة.

وحاصل الوقائع حسبما يبين من الأوراق - أن محافظة الوادي الجديد استطلعت ورأى إدارة الفتوى لوزارة الإسكان والمرافق والدولة للجمعيات العمرانية الجديدة بشأن مدى أحقية مدير عام الإسكان والمرافق في بدل التمثيل المقرر لوظيفة مدير عام المصلحة المقرر بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٨٦٤ لسنة ١٩٧٩ بإنتهت الإدارة المذكورة في فتاها رقم ٩٩٤ بتاريخ ٣٠/٩/١٩٩٥ ملف رقم ١٤٣٧٨/٣٢ إلى أحقية مدير مديرية الإسكان والمرافق بمحافظة الوادي الجديد في هذا البديل بحسبان أن مدير عام مديرية الإسكان والمرافق بالمحافظة يشغل قمة الهيكل الوظيفي ويرأسها ومن ثم يستحق بدل التمثيل المقرر بقرار رئيس مجلس الوزراء المشار إليه على حين يرى الجهاز أن هذا الأمر لا يتعلق بمديرية الإسكان بالوادي الجديد وحدها وإنما بجميع مديريات الخدمات في جميع المحافظات وأن الأمر يقتضي تحديد ما إذا كانت مديريات الخدمات بالمحافظات هي مصالح ذات موازنة مستقلة هي فروع من موانة المحافظة التي تمثل قسما من الموازنة العامة للدولة ومن ثم فإنها لاتعد موازنات

في القضية رقم ٤٧ لسنة ١٨ القضائية قد إنصب على الفقرة الثالثة من المادة (٤٥) من قانون العمل الصادر بالقانون رقم ١٣٧ لسنة ١٩٨١ فيما تضمنته من ألا تزيد على ثلاثة أشهر مدة الإجازة السنوية للعامل التي يجوز للعامل أن يضمها ولو كان الحرمان من هذه الإجازة فيما جاوز هذا الحد الأقصى عائداً إلى رب العمل... وأن الفقرة الأخيرة من المادة (٦٥) من قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة الصادر بالقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ معدلاً بالقانونين رقم ١١٥ لسنة ١٩٨٣ ورقم ٢١٩ لسنة ١٩٩١ والتي تنص على أن « فإذا انتهت خدمة العامل قبل استفاة راميده من الإجازة الإعتيادية استحق عن هذا الرصيد أجره الأساسي مضافاً إليه العلاوات الخاصة التي كان يتقاضاها عند انتهاء خدمته وذلك بما لا يجاوز أربعة أشهر....» تستقل في تطبيقها المقضى بعدم دستوريته بحكم المحكمة الدستورية العليا المشار إليه ومن ثم فإن هذه الفقرة لاتسقط تبعاً لإبطال النص المحكوم بعدم دستوريته وإنما تظل قائمة على أصلها من الصحة لحين إلغائها أو تعديلها من الجهة المختصة دستورياً أو القضاء بعدم دستوريته بحكم من المحكمة الدستورية العليا إن كان لذلك ثمة وجه.

ولايحاج في ذلك بالقول بأن المبدأ الذي انتهت إليه المحكمة الدستورية العليا لا يصح أن يسرى على طائفة وينحسر عن أخرى بدعوى عدم سريان قانون العمل عليها لتعارض ذلك مع القواعد التي تقوم عليها حجية الاحكام الصادرة من المحكمة الدستورية العليا والتي يقف أثرها عند النص المقضى بعدم دستوريته والنصوص التي ترتبط به ارتباطاً لايقبل التجزئة.

وحيث إن نص الفقرة الأخيرة من المادة (٦٥) سالف البيان قد ورد واضح العبارة وقاطع الدلالة في أن المقابل النقدي لرصيد الإجازات الاعتيادية الذي لم يستنفذه العامل الذي يسرى عليه حكمها حده الأقصى أربعة أشهر وأنه لا اجتهاد مع صراحة النص مما لا محيص معه من إعمال حكمه حسبما ورد به دون مجازاة أو إفتئات ومن ثم فإن العاملين بمحافظة أسيوط الخاضعين لأحكام قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة الذين يحالون إلى المعاش لا يستحقون المقابل النقدي لرصيد إجازتهم الاعتيادية بما يجاوز الحد الأقصى (أربعة أشهر) المنصوص عليه في المادة (٦٥) من قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة المشار إليه.

مستقلة بل مجرد تقسيم داخل الموازنة المستقلة لكل محافظة بينما ذهب رأى آخر إلى أن كل مديرية من مديريات الخدمات لها موازنتها المستقلة عن موازنة المديريات الأخرى والتي تنفصل جميعها عن موازنة الديوان العام وتستقل كل منها بأموالها ومصروفاتها عن الأخرى مما تعتبر معه كل مديرية من مديريات المحافظة ذات موازنة مستقلة ومن ثم فقد طليت طرح الموضوع على الجمعية العمومية لقسمى الفتوى والتشريع.

ونفيد أن الموضوع عرض على الجمعية العمومية لقسمى الفتوى والتشريع بجلستها المنعقدة في ٢ من ديسمبر سنة ١٩٩٨ فلاحظت أن المادة (١) من قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة الصادر بالقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ تنص على أن يعمل في المسائل المتعلقة بنظام العاملين المدنيين بالدولة بالأحكام الواردة بهذا القانون وتسرى أحكامه على :

١- العاملين بوزارات الحكومة ومصالحها والأجهزة التي بها موازنة خاصة بها ووحدات الإدارة المحلية.

٢- العاملين بالهيئات العامة فيما لم تنص عليه اللوائح الخاصة بهم ولا تسرى هذه الأحكام على العاملين الذين تنظم شئون توظيفهم قوانين أو قرارات خاصة فيما نصت عليه هذه القوانين والقرارات.... » وتنص المادة ٤٢ منه على أنه « يجوز لرئيس الجمهورية منح بدل التمثيل لشاغلي الوظائف العليا بحسب مستوى كل منها وفقا للقواعد التي يتضمنها القرار الذي يصدره في هذا الشأن وذلك بحد أقصى ١٠٠٪ من بداية الأجر المقرر للوظيفة ويصرف هذا البدل لشاغل الوظيفة المقرر لها وفي حالة خلوها يستحق لمن يقوم بإعبائها ولا يخضع هذا البدل للضرائب... » وإن قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٨٦٤ لسنة ١٩٧٩ الصادر بناء على قرار رئيس الجمهورية رقم ٤٨٩ لسنة ١٩٧٨ بشأن تفويض رئيس مجلس الوزراء في مباشرة بعض اختصاصات رئيس الجمهورية ينص في المادة الأولى على أن يمنح شاغلو الوظائف العليا بوزارات الحكومة ومصالحها والأجهزة التي لها موازنة خاصة بها ووحدات الإدارة المحلية والهيئات العامة بدلات التمثيل الآتية وذلك تبعاً للدرجة المقررة لكل وظيفة وكيل أول..... ١٥٠٠ جنيه سنويا

وكيل وزارة..... ١٠٠٠ جنيه سنويا

مدير عام مصلحة..... ٥٠٠ جنيه سنويا

واستظهرت الجمعية العمومية مما سلف أن رئيس مجلس الوزراء تطبيقاً للمادة ٤٢ من قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة المشار إليه وبموجب التفويض الصادر من رئيس الجمهورية أصدر القرار رقم ٨٦٤ لسنة ١٩٧٩ والذي قرر بموجبه منح شاغلي الوظائف العليا بوزارات الحكومة ومصالحها والأجهزة التي لها موازنة خاصة ووحدات الإدارة المحلية والهيئات العامة بدل تمثيل تبعاً للدرجة المقررة لكل وظيفة من الوظائف المشار إليها ومن بينها وظيفة (مدير عام مصلحة).

وتبينت الجمعية العمومية وحسبما جرى عليه افتاؤها في قتراها ملف رقم ٨٦/٤/٦٤١ بجلستها المنعقدة في ٤ من فبراير سنة ١٩٧٩ أن المصلحة العامة عبارة عن إحدى الوحدات الإدارية التي يتكون منها الشخص الاعتباري العام الذي هو الدولة وتنشأ المصالح العامة بموجب قرارات من رئيس الجمهورية طبقاً للمادة ١١٦ من الدستور والتي تنص على أن يصدر رئيس الجمهورية القرارات اللازمة لإنشاء وتنظيم المرافق والمصالح العامة» ولا ريب في أن عبارة مدير عام المصلحة تنصرف إلى من يتولى رئاسة إحدى هذه الوحدات الأعلى من الفروع والأقسام معينة في هذه الوظيفة بموجب قرار من رئيس الجمهورية ولا يغني عن ذلك القرار الجمهوري الصادر بتعيينه في درجة مالية مما يلزم للتعيين فيها صدور قرار جمهوري ومن هنا تظهر أهمية التفرقة بين درجة مدير عام بإحدى المصالح وبين وظيفة مدير عام مصلحة فالأولى درجة مالية أما الثانية فهي وظيفة إدارية إدارية يثبت لمن يشغلها وصف رئيس المصلحة وطالما أن بدل التمثيل المقرر بقرار رئيس الجمهورية رقم ٨٦ لسنة ١٩٧٢ يستحق لرؤساء المصالح أو مديريها فمن ثم يقتصر صرفه على من يصدر قرار جمهورية بتعيينه في هذه الوظيفة ومن يشغل درجة مدير عام بإحدى المصالح.

ولما كان ذلك، وكانت مديريات الخدمات بالمحافظات هي تقسيمات إدارية بالمحافظات وليست مصالح مما ينشأ ويعين رؤساؤها أو مديروها بقرارات من رئيس الجمهورية فمن ثم يتخلف في شأن مديري هذه المديريات شرط استحقاق بدل

العاملين المذكورين من مجموعة الهندسة المساعدة والفنون إلى المجموعة النوعية لوظائف التعليم الفني بركيزة من أن العاملين المذكورين عمالة زائدة بالمجموعة

المراد النقل منها، ومكلفون بالعمل بوظائف المجموعة النوعية لوظائف التعليم الفني لسد النقص في وظيفة مدرس عملي منذ فترة طويلة فضلاً عن أن مطالب التأهيل ومسئوليات الوظيفة المرد النقل منها وإليها تتشابه وأن القول بعدم قيام هؤلاء بالتدريس سيكلف موازنة الوزارة مبالغ ضخمة غير أن الإدارة المركزية لترتيب وموازنة الوظائف أفادت بكتابها رقم ٢٤ بتاريخ ١٩٩٨/١/٢١ عند إعادة عرض الأمر عليها بأن الجهاز مازال عند رأيه السابق بعدم الموافقة على نقل هؤلاء العاملين على النحو المتقدم.. وإزاء ذلك.. عاودت الإدارة المركزية للتنمية الإدارية بالوزارة بكتابها المشار إليه استطلاع رأى إدارة لفتوى لوزرات التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي والجامعات ف هذا الشأن فرأت إدارة الفتوى طرح الموضوع على اللجنة الأولى من لجان قسم الفتوى والتي قررت بجلستها المنعقدة في ١٥/١١/١٩٩٨ إحالته لما آتت فيه من أهمية وعمومية - إلى الجمعية العمومية.

ونفيد أن الموضوع عرض على الجمعية العمومية لقسمي الفتوى والتشريع بجلستها المنعقدة في ١٠ من فبراير سنة ١٩٩٩ فلاحظت أن المادة (٨) من قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة الصادر بالقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ معدلاً بالقانون رقم ١١٧ لسنة ١٩٨٢ تنص على أن «تضع كل وحدة هيكلًا تنظيميًا لها يعتمد من السلطة المختصة بعد أخذ رأى الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ويراعى فيه تقسيم الوحدة إلى قطاعات وإدارات مركزية أو مديريات بما يتناسب والأنشطة الرئيسية لكل وحدة وحجم ومجالات العمل المتميزة بكل قطاع أو إدارة مركزية أو مديرية.

وتضع كل وحدة جدولاً لوظائف موفقاً به بطاقات وصف كل وظيفة وتحديد واجباتها ومسئوليات والاشتراطات اللازم توافرها فيمن يشغلها وتصنيفها وترتيبها في إحدى المجموعات النوعية وتقييمها بإحدى الدرجات المبينة بالجدول رقم (١) الملحق بهذا القانون كما يجوز إعادة تقييم

التمثيل المقرر بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٨٦٤ لسنة ١٩٧٩ المشار إليه.

لذلك

إنتهت الجمعية العمومية لقسمي الفتوى والتشريع إلى عدم أحقية مديري مديريات الخدمات بالمحافظات في بدل التمثيل المقرر بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٨٦٤ لسنة ١٩٧٩ المشار إليه.

رئيس الجمعية العمومية لقسمي الفتوى والتشريع
المستشار / حنا ناشد مينا

النائب الأول لرئيس مجلس الدولة

في شأن مدى جواز نقل بعض العاملين من المجموعة النوعية لوظائف الفنية إلى المجموعة النوعية لوظائف التعليم

السيد الأستاذ الدكتور/ وزير التعليم العالي

تحية طيبة وبعد

فقد اطلعنا على كتاب السيد رئيس الإدارة المركزية للتنمية الإدارية بوزارة التعليم العالي رقم ٧٤ بتاريخ ١٩٩٨/٢/٢٢ الموجهة إلى إدارة الفتوى لوزارات التربية والتعليم العالي والبحث العلمي والجامعات بشأن مدى جواز نقل بعض العاملين من المجموعة النوعية لوظائف الفنية إلى المجموعة النوعية لوظائف التعليم.

وحاصل الوقائع حسبما يبين من الأوراق - أن بعض العاملين بمجموعة الوظائف الفنية والمعاهد الفنية الصناعية التابعة لوزارة التعليم العالي والمكلفين من قبل المعاهد التي يعملون بها في الورش لاستكمال الخطة الدراسية والإشراف على التدريب العلمي للطلاب تقدموا بطلب نقلهم إلى المجموعة النوعية لوظائف التعليم العالي. وبعرض الأمر على الإدارة المركزية للترتيب وموازنة الوظائف بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة إنتهت إلى عدم جواز ذلك بسند مما تقضى به المادة (١١) من قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة الصادر بالقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بينما إنتهت إدارة الفتوى لوزارات التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي والجامعات عند استطلاع رأيها في هذا الشأن إلى جواز نقل

وظائف كل وحدة.

ويعتمد جدول الوظائف وبطاقات وصفها والقرارات الصادرة بإعادة تقييم الوظائف بقرار من رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.

والإدارة.

وتنص المادة (١١) منه على أن «تقسيم وظائف الوحدات التي تخضع لأحكام هذا القانون إلى مجموعة نوعية وتعتبر كل مجموعة وحدة متميزة في مجال التعيين والترقية والنقل والندب».

كما تنص المادة (٥٥) منه على أنه «استثناء من أحكام المادة السابقة يجوز بقرار من وزير المالية بعد موافقة الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة نقل العامل من وحدة إلى أخرى في الحالتين الآتيتين:

- ١- إذا لم يكن مستوفياً اشتراطات الوظيفة التي يشغلها أو أى وظيفة أخرى خالية في الوحدة التي يعمل بها.
- ٢- إذا كان زائداً عن حاجة العمل في الوحدة التي يعمل بها وفي هذه الحالة يلغى تمويل وظيفة من موازنتها أو ينقل هذا التمويل إلى الجهة المنقول إليها..

واستظهرت الجمعية العمومية وحسبما جرى عليه إفتاؤها أن المشروع ناط بكل وحدة من الوحدات الخاضعة لأحكام قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة المشار إليه وضع هيكلها الوظيفي وجداول وظائفها مرفقا بها بطاقات وصف كل وظيفة التي تحدد واجباتها ومسئولياتها والاشتراطات اللازم توافرها لشغلها على أن تعتمد هذه الجداول وتلك البطاقات وإعادة التقييم بقرار يصدر من رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة وأوجب المشروع على الوحدة تقسيم وظائفها إلى مجموعات نوعية واعتبر كل مجموعة نوعية وحدة متميزة في مجال التعيين والترقية والنقل والندب، بما مؤداه عدم جواز نقل العامل من مجموعة إلى أخرى .

وأما فيما يتعلق بالنقل على نحو ما تقضى به المادة (٥٥) من هذا القانون فالنقل المقصود في هذه المادة هو النقل من وحدة إلى أخرى لزيادة العامل عن حاجة العمل في الوحدة التي يعمل بها أو لعدم إستيفاء اشتراطات الوظيفة التي يشغلها أو أى وظيفة أخرى خالية في الوحدة التي يعمل بها،

وهو أمر جد مختلف عن النقل من مجموعة وظيفية إلى أخرى في ذات الوحدة التي يعمل بها العامل فالنقل من وحدة إلى أخرى يجوز حسبما قضت به المادة (٥٥) من هذا القانون في الحالتين المشار إليهما في هذه المادة وبالصواب المقرر بها.

وأما النقل من مجموعة إلى أخيفهو أمر محظور مع مراعاة أن هذا الحظر لا ينفسح مجال أعماله متى كانت إحدى الوظائف وردت في المجمعيتين بذات المسمى وذات المضمون بإعتبار أن هذا الحظر يفترض إختلاف وظائف المجموعة النوعية المنقول منها العامل عن المجموعة المنقول إليها في المسمى والمضمون ومن ثم فمتى تحقق هذا الاختلاف في المسمى والمضمون المراد النقل منها والوظيفة المراد النقل إليها وكانت كل منهما تندرج داخل مجموعة وظيفية مستقلة وقائمة بذاتها يكون النقل محظوراً.

ولما كانت وظائف مجموعة الهندسة المساعدة والفنية التي يشغلها المعروضة حالتهم تستقل وتختلف في مسماها ومضمونها عن وظائف مجموعة التعليم التي يرغبون في النقل إليها باعتبار أن وظائف الأخيرة تقوم على تربية الشئ وتعليمهم فمن ثم فإنه لا يجوز مثل هذا النقل.

ولا حاجة في ذلك بأن الوزارة تستعين بهؤلاء العاملين في مهمة التدريس بالمعاهد الفنية التابعة لهم وأن ثمة حاجة ضرورية لنقلهم إلى وظائف مجموعة التعليم، لأن مثل هذه الأمور لا تبرر بأى حال من الأحوال الخروج على أحكام القانون أو التحلل منها وإنما يمكن بناء على ذلك النظر في إعادة تعيينهم بالصواب والأحكام المقررة في هذا الشأن.

لذلك

انتهت الجمعية العمومية لقسمى الفتوى والتشريع إلى عدم جواز النقل من مجموعة الهندسة المساعدة والفنية إلى المجموعة الفنية للتعليم في الحالة المعروضة والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

رئيس الجمعية العمومية لقسمى الفتوى والتشريع
المستشار / حنا ناشد مينا
النائب الأولى لرئيس مجلس الدولة.

أهم قرارات رئيس مجلس الوزراء والكتب الدورية

وأحكام المحكمة الدستورية العليا

كتاب
دوري ٣
لسنة ٢٠٠٥

كتاب
دوري ٤
لسنة ٢٠٠٥
دوري ٥
لسنة ٢٠٠٥

قرارات رئيس
مجلس الوزراء
٧٣٤ لسنة ٢٠٠٥

١٦٥ لسنة ٢٠٠٥

١٦٦ لسنة ٢٠٠٥

١٦٧ لسنة ٢٠٠٥

١٦٨ لسنة ٢٠٠٥

قرار وزير
التنمية الإدارية
رقم ٢٠٠٥/٤٧

قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٧٣٤

لسنة ٢٠٠٥ في شأن

قواعد وإجراءات منح حافز أداء متميز

للعاملين المدنيين بالدولة الحاصلين

على درجة الدكتوراه وما يعادلها ودرجة الماجستير وما يعادلها

رئيس مجلس الوزراء

بعد الاطلاع على الدستور

وعلى قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة الصادر بالقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨، وعلى قرارات رئيس مجلس الوزراء أرقام ٨٩٨ لسنة ١٩٨٢، ٨٢٧ لسنة ١٩٨٣، وبناء على ما عرضه وزير الدولة للتنمية الإدارية.

قرر (المادة الأولى)

يمنح العاملون الحاصلون على درجة الدكتوراه أو ما يعادلها والعاملون الحاصلون على درجة الماجستير أو ما يعادلها حافزا للأداء المتميز يرتبط صرفه بالتميز بالكفاءة والانضباط والالتزام في العمل وتوافر المهارة في الأداء للواجبات والمسئوليات وحسن معاملة جمهور المتعاملين مع الجهة من المواطنين والمستثمرين.

(المادة الثانية)

يمنح الحافز بالفئات التالية:

٢٠٠ جنيه شهريا للحاصلين على درجة الدكتوراه أو ما يعادلها.

١٠٠ جنيه شهريا للحاصلين على درجة الماجستير أو ما يعادلها.

(المادة الثالثة)

يشترط لمنح حافز الأداء المتميز الشروط التالية:

○ أن يكون المؤهل العلمي مقيما من الجهات الرسمية المختصة.

○ أن يتصل المؤهل بطبيعة العمل طبقا لما تقرره لجنة

شئون العاملين وموافقة السلطة المختصة.

○ لا يصرف هذا الحافز إلا عن درجة علمية واحدة (المؤهل الأعلى إن وجد).

(المادة الرابعة)

○ يجوز الجمع بين هذا الحافز وأية أجور متغيرة بأنواعها المختلفة وفقا للقرارات الصادرة في هذا الشأن والمعمول بها والتي يقابلها اعتمادات مدرجة بالموازنة العاملة للدولة.

○ لا يجوز الجمع بين هذا الحافز وبين العلاوات والمكافآت التي تقررها السلطة المختصة لذات الغرض (الحصول على درجة الدكتوراه أو الحصول على درجة الماجستير) أيًا كان نوعها.

(المادة الخامسة)

يضع وزير الدولة للتنمية الإدارية ضوابط استحقاق الحافز وأحوال تخفيضه والحرمان منه.

(المادة السادسة)

لا تسرى أحكام هذا القرار على العاملين بكادرات خاصة.

(المادة السابعة)

ينشر هذا القرار في الجريدة الرسمية ويعمل به من اليوم التالي لتاريخ نشره.

رئيس مجلس الوزراء

(دكتور / أحمد نظيف)

صدر برئاسة مجلس الوزراء في ٢١ ربيع الأول سنة ١٤٢٦ هـ

الموافق ٨ مايو سنة ٢٠٠٥ م

قرارات

قرار رئيس مجلس الوزراء

رقم ١٦٥ لسنة ٢٠٠٥

بشأن منح بدل عدوى للعاملين

بمصلحة الري المصري بالسودان

بتحديد بعض الوظائف والمجموعات النوعية التي يتعرض شاغلوها لخطر العدوى.

وعلى قرار وزير الصحة والسكان رقم ١٦٥ مكرر لسنة ١٩٩٩.

وعلى اقتراح لجنة شئون الخدمة المدنية بجلستها بتاريخ ٢٣/١٢/٢٠٠٤.

وبناء على ما ارتآه مجلس الدولة

قرر:

(المادة الأولى)

تزداد فئة بدل العدوى لشاغلي وظائف العلاج الطبيعى بتدرجاتها المختلفة بوزارة الصحة والسكان والجهات التابعة لها المعاملين بقانون نظام العاملين المدنيين بالدولة المشار إليه، بواقع ٣٦٠ جنيها سنويا وبحد أقصى (٤٠٪) من بداية الأجر المقرر للوظيفة.

(المادة الثانية)

ينشر هذا القرار فى الوقائع المصرية، ويعمل به من اليوم التالى لتاريخ نشره.

صدر برئاسة مجلس الوزراء فى ٢٢ ذى الحجة سنة ١٤٢٥ هـ (الموافق أول فبراير سنة ٢٠٠٥ م).

رئيس مجلس الوزراء

دكتور/ أحمد نظيف

قرار رئيس مجلس الوزراء

رقم ١٦٧ لسنة ٢٠٠٥

فى شأن تقرير بدل تفرغ لمصمى الفنون التطبيقية

رئيس مجلس الوزراء

بعد الاطلاع على قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة الصادر بالقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨.

وعلى القانون رقم ٨٤ لسنة ١٩٧٦ بشأن نقابة مصمى الفنون التطبيقية.

رئيس مجلس الوزراء

بعد الاطلاع على قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة الصادر بالقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨.

وعلى قرار رئيس الجمهورية رقم ٢٢٥٥ لسنة ١٩٦٠ بشأن تقرير بدل عدوى لجميع الطوائف المعرضة لخطرها.

وعلى قرار لجنة شئون الخدمة المدنية المنعقدة بجلسته ١٣/١٢/٢٠٠٤.

وبناء على ما ارتآه مجلس الدولة.

قرر:

(المادة الأولى)

يمنح العاملون بمصلحة الرى المصرى بالسودان المعاملون بقانون نظام العاملين المدنيين بالدولة المشار إليه بدل عدوى بواقع (٣٠٪) من بداية الأجر المقرر لدرجة الوظيفة.

(المادة الثانية)

ينشر هذا القرار فى الوقائع المصرية، ويعمل به من اليوم التالى لتاريخ نشره.

صدر برئاسة مجلس الوزراء فى ٢٢ ذى الحجة سنة ١٤٢٥ هـ (الموافق أول فبراير سنة ٢٠٠٥).

رئيس مجلس الوزراء

دكتور/ أحمد نظيف

قرار رئيس مجلس الوزراء

رقم ١٦٦ لسنة ٢٠٠٥

بزيادة فئة بدل العدوى لشاغلي وظائف العلاج الطبيعى

رئيس مجلس الوزراء

بعد الاطلاع على قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة الصادر بالقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨.

وعلى قرار رئيس الجمهورية رقم ٢٢٥٥ لسنة ١٩٦٠ بشأن تقرير بدل عدوى لجميع الطوائف المعرضة لخطرها.

وعلى قرار وزير الصحة والسكان رقم ٢٦٦ لسنة ١٩٩٨

وعلى اقتراح لجنة شئون الخدمة المدنية
بجلسته المعقودة في ٢٣/١٢/٢٠٠٤.

وبناء على ما ارتآه مجلس الدولة

قرار

(المادة الأولى)

يمنح مصممو الفنون التطبيقية من العاملين المدنيين بالدولة أعضاء نقابة مصممي الفنون التطبيقية بدل تفرغ بنسبة (٣٠٪) من بداية الأجر المقرر لدرجة الوظيفة، وذلك بالشرطين الآتيين:

أ - أن يكون شاغلا لإحدى الوظائف التخصصية التي يتطلب شغلها الحصول على بكالوريوس الفنون التطبيقية.

ب - أن يكون متفرغا ولا يزاوّل أعمالا بالخارج.

(المادة الثانية)

ينشر هذا القرار في الوقائع المصرية، ويعمل به من اليوم التالي لتاريخ نشره.

صدر برئاسة مجلس الوزراء في ٢٢ ذى الحجة سنة ١٤٢٥ هـ
(الموافق أول فبراير سنة ٢٠٠٥ م).

رئيس مجلس الوزراء

دكتور/ أحمد نظيف

قرار رئيس مجلس الوزراء

رقم ١٦٨ لسنة ٢٠٠٥

في شأن منح بدل حرمان من مزاولة المهنة لخريجات الكليات والمعاهد العليا للتمريض بديوان عام وزارة الصحة والسكان والوحدات التابعة لها وزيادة بدل العدوى المقرر لهن

رئيس مجلس الوزراء

بعد الاطلاع على قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة الصادر بالقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨.

وعلى قرار رئيس الجمهورية رقم ٢٢١٤ لسنة ١٩٦٠ بمنح بدل حرمان من مزاولة المهنة لخريجات المعهد العالي

للتمريض.

وعلى قرار رئيس الجمهورية رقم ٢٢٥٥ لسنة ١٩٦٠ بشأن تقرير بدل عدوى لجميع الطوائف المعرضة لخطرهما.

وعلى قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٢٠٧٢ لسنة ١٩٩٣ بشأن زيادة بدل العدوى لشاغلي وظائف التمريض.

وعلى قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٠٩٨ لسنة ١٩٩٧.

وعلى اقتراح لجنة شئون الخدمة المدنية بجلستها المعقودة بتاريخ ٢٣/١٢/٢٠٠٤. وبناء على ما ارتآه مجلس الدولة.

قرار

(المادة الأولى)

يمنح بدل حرمان من مزاولة المهنة «بدل تفرغ» لخريجات الكليات والمعاهد العليا للتمريض اللاتي يشغلن وظائف التمريض في المجموعة النوعية المتخصصة لوظائف التمريض العالي بديوان عام وزارة الصحة والسكان والوحدات التابعة لها بنسبة (٣٠٪)

من بداية الأجر المقرر للوظيفة بشرط قيامهن فعلا بأعباء هذه الوظيفة.

(المادة الثانية)

يزاد بدل العدوى المقرر للعاملات المنصوص عليهن في المادة (١) من هذا القرار ليكون ٣٦٠ جنيها سنويا بحد أقصى (٤٠٪) من بداية الأجر المقرر للوظيفة.

(المادة الثالثة)

ينشر هذا القرار في الوقائع المصرية، ويعمل به من اليوم التالي لتاريخ نشره.

صدر برئاسة مجلس الوزراء في ٢٢ ذى الحجة سنة ١٤٢٥ هـ
(الموافق أول فبراير سنة ٢٠٠٥ م).

رئيس مجلس الوزراء

دكتور/ أحمد نظيف

المشار إليه على العاملين الحاصلين على درجة الدكتوراة وما يعادلها أو درجة الماجستير وما يعادلها الخاضعين لأحكام نظام العاملين المدنيين بالدولة.

ولا يسرى هذا القرار على العاملين المخاطبين بنظم وظيفية خاصة «الكادر خاص واللوائح الخاصة» والعاملين بجهات تطبق نظم أثابه أفضل - تحت أى مسمى - بمناسبة الحصول على الدرجات العلمية المشار إليها.

المادة الثانية

يشترط لمنح الحافز المنصوص عليه فى قرار رئيس الوزراء رقم ٧٣٤ لسنة ٢٠٠٥ الآتى:

١- أن يكون العامل حاصلًا على مؤهل علمي من درجة الماجستير أو الدكتوراة أو ما يعادلها مما يصدر بتحديد قرار من الجهة المختصة بالمجلس الأعلى للجامعات.

٢- أن يكون المؤهل من فرع التخصص للمؤهل العلمى المتطلب فى بطاقة وصف الوظيفة التى يشغلها العامل حال استحقاقه الحافز أو يكون متصلاً بطبيعة العمل القائم به أو فى المجالات المرتبطة بعمل الإدارة أو تنمية الموارد البشرية.

٣- أن يكون العامل منتظماً فى ممارسة عمله، مساهماً فى انجازات الوحدة وفى رفع كفاءة الأداء بها وتحقيق معدلات أداء متميزة وإظهار الكفاءة والقدرة والانضباط وحسن المعاملة مع المواطنين والمستثمرين.

المادة الثالثة

مع مراعاة أحكام المادة الثانية من هذا القرار يكون استحقاق الحافز على النحو التالى:

١- يستحق الحافز كاملاً من حقق أداء متميزاً بأن حصل على تقارير كفاية بتقدير «امتياز» عن الثلاث سنوات السابقة من خدمته ما لم تكن مدة خدمة العامل أقل من الثلاث سنوات

قرار وزير الدولة

للتنمية الإدارية

رقم (٤٧) لسنة ٢٠٠٥

بشأن ضوابط استحقاق الحافز

المنصوص عليه فى قرار رئيس

مجلس الوزراء رقم ٧٣٤ لسنة ٢٠٠٥

وأحوال تخفيضه والحرمان منه

وزير الدولة للتنمية الإدارية:

بعد الاطلاع على الدستور، وعلى قانون الهيئات العامة الصادر بالقانون رقم ٦١ لسنة ١٩٦٣، وعلى قانون تنظيم الجامعات الصادر بالقانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ ولائحته التنفيذية، وعلى قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة الصادر بالقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ وتعديلاته ولائحته التنفيذية، وعلى قانون نظام الإدارة المحلية الصادر بالقانون رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٠ بإصدار ولائحته التنفيذية، وعلى قرار رئيس الجمهورية رقم ٣٢٣ لسنة ٢٠٠٤ بشأن تحديد اختصاصات وزير الدولة للتنمية الإدارية، وعلى قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٨٩٨ لسنة ١٩٨٢ المعدل بالقرار رقم ٨٢٧ لسنة ١٩٨٣ بقواعد منح علاوة تشجيعية للعاملين الذين يحصلون أثناء الخدمة على مؤهلات علمية، وعلى قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٧٣٤ لسنة ٢٠٠٥ فى شأن قواعد وإجراءات منح حافز أداء متميز للعاملين المدنيين بالدولة الحاصلين على درجة الدكتوراة وما يعادلها ودرجة الماجستير وما يعادلها.

قرر:

المادة الأولى

يسرى قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٧٣٤ لسنة ٢٠٠٥

فيعد بتقارير الكفاية عن سنوات خدمته القائمة وفي جميع الأحوال يتعين إلا يكون قد توقع عليه أية جزاءات ويكون قد ساهم في توفير المال العام أو تحسين الخدمات أو

إثراء العمل بمقترحات التطوير أو المساهمة في رفع كفاءة التدريب الداخلي أو نشر المعارف العلمية والإدارية بين زملائه.

٢- يستحق نصف الحافز فقط من تخلف في حقه الشرط السابق إذا حصل العامل على تقرير امتياز عن السنة سابقة على منح الحافز ولم يجازى تأديبيا والتزم بأداء واجبات العمل.

٣- يستحق العاملون المصرح لهم بالعمل بعض الوقت مقابل نسبة من الأجر بذات النسبة من الحافز.

المادة الرابعة

١- تتولى إدارة شئون العاملين بالوحدة إعداد بيان كامل المستفيدين من قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٧٣٤ لسنة ٢٠٠٥ من واقع ملفات الخدمة والعرض على لجنة شئون العاملين.

٢- تقوم لجنة شئون العاملين في الوحدة بإبداء رأيها في مدى ارتباط المؤهل بالوظيفة وتقدير تمييز أداء الموظف وتتولى تقدير مدى توافر الاشتراطات والضوابط بالنسبة لنطاق السريان والمؤهل والأداء كما تقوم بحصر الأعداد وتقدير التكاليف والاعتمادات المطلوبة لتنفيذ القرار والعرض على السلطة المختصة.

٣- يصدر قرار السلطة المختصة في جميع الأحوال مسببا ويبلغ للعامل.

٤- تتم الكتابة لوزارة المالية والجهاز المركزي للتنظيم والإدارة لتدبير الاعتماد اللازم للصرف وتحديد المصرف المالي.

٥- تقوم لجنة شئون العاملين سنويا بمراجعة توافر مناهج الاستحقاق لاستمرار الصرف ويجوز لها تعديل نسبة الاستحقاق وفقا لتلك المراجعة والعرض على السلطة المختصة.

٦- يصرف هذا الحافز للعاملين المستدعين لخدمة الاحتياط أو المستبقيين في الخدمة العسكرية إذا توافرت لديهم شروط استحقاقه الأخرى.

٧- لا يترتب على تطبيق هذا القرار المساس بنظم الإثابة والحوافز القائمة والعلاوات الأخرى.

المادة الخامسة

يستحق الحافز للعاملين الحاصلين على المؤهلات العلمية المشار إليها سواء كان الحصول على المؤهل في تاريخ سابق على العمل بهذا القرار أو بعده إذا توافرت لديهم شروط استحقاقه.

المادة السادسة

يتم صرف الحافز اعتبارا من اليوم التالي لتاريخ نشر قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٧٣٤ لسنة ٢٠٠٥ المشار إليه.

المادة السابعة

ينشر هذا القرار في الوقائع المصرية ويعمل به من اليوم التالي لتاريخ نشره، وعلى الجهات المختصة تنفيذه.

صدر في يوم ٢٢ من الأحد الموافق ١٢/٦/٢٠٠٥..

اعتبارهم من شاغلي وظائف الإدارة العليا وعدم صلاحيتهم للتقدم لشغل وظيفة رئيس إدارة مركزية من الدرجة العالية. ولقد وردت إلى الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة مجموعة من الاستفسارات حول هذا الموضوع.

وقد تم دراستها بالجهاز ونورد فيما يلي الردود عليها.

١ - أن شاغلي وظائف كبير باحثين إحصائيين أو فنيين أو كبير كتاب ليسوا من شاغلي وظائف الإدارة العليا أيا كانت الوسيلة التي أدت إلى شغلهم هذه الوظائف بطريقة الترقية العادية أو الترقية بالرسوب عن طريق رفع درجاتهم وتحدد معاملتهم الوظيفية على هذا النحو من كافة الوجوه.. دون أن يكون لوسيلة الشغل أثر على الأحكام القانونية التي تسري عليهم.

٢ - أن الأحكام القانونية لوظيفة كبير تسري على شاغلي هذه الوظائف في جميع الجهات حتى ولو كانت مستثناة من أحكام القانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١ باعتبار أن هذه الوظيفة هي بحكم الأصل يعرفها القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ ولا علاقة لها بالقانون رقم ٥ لسنة ١٩٨١.

٣ - يجوز ندب شاغلي وظيفة كبير إلى وظيفة من درجة مدير عام القيادية باعتبار أن الندب وفقا لحكم المادة ٥٦ من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ يكون بقرار من السلطة المختصة للقيام مؤقتا بعمل وظيفة أخرى من نفس درجة وظيفة العامل أو وظيفة تعلوها مباشرة وأن الندب بطبيعته عمل مؤقت لا يكسب العامل أى حق أو أولوية في شغل الوظيفة المنتدب إليها وعليه فإن الندب من وظيفة كبير إلى وظيفة مدير عام القيادية أمر جائز باعتباره ندبا من نفس درجة الوظيفة الأصلية مع ملاحظة أن الندب في هذه الحالة لا يعطى لشاغل الوظيفة عن طريقة أولوية عند شغلها بصفة أصلية.

٤ - الشاغل لوظيفة كبير ليس له أصل حق للتقدم مباشرة لشغل وظيفة رئيس إدارة مركزية من الدرجة العالية باعتبار أن شغل وظيفة رئيس إدارة مركزية يتطلب بالضرورة قضاء مدة بينية في الوظيفة الأدنى مباشرة وهي وظيفة بدرجة مدير عام القيادية.. وهذا لا يمنع شاغل وظيفة كبير من التقدم مباشرة إلى شغل وظيفة مدير عام القيادية عند الإعلان عنها وفقا لأحكام القانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١ وبعد قضاء المدة البينية اللازمة في هذه الوظيفة يمكنه التقدم لشغل وظيفة رئيس إدارة مركزية من الدرجة العالية.

٥ - بالنسبة لسلطة التحقيق مع شاغلي وظائف كبير والجزاءات التي توقع عليهم.. فطالما استقر الرأي على أن شاغلي وظائف كبير في كل الأحوال ليسوا من شاغلي الوظائف العليا فإنهم يكونون غير مخاطبين بحكم المادة ٧٩ مكررا من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ والتي نصت على اختصاص النيابة الإدارية دون غيرها بالتحقيق مع شاغلي الوظائف العليا وتكون سلطة التحقيق لإدارة الشئون القانونية بالوحدة التي يتبعها إلا أن هذا لا يمنع السلطة المختصة في أية جهة من إحالة العامل إلى النيابة الإدارية لإجراء التحقيق حسب نوع المخالفة المنسوبة إليه من حيث الجسامة أو الأهمية.

ويترتب على ذلك أن الجزاءات التي توقع على شاغلي وظائف كبير هي جميع الجزاءات الواردة بالنص عليها بالمادة (٨٠) من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ وبضوابطها المحددة بالنص دون قصرها على الجزاءات التي حددها المشرع وخص بها شاغلي الوظائف العليا «التنبيه

كتاب دوري رقم « ٣ » بشأن الالتزام بالقرار الجمهوري رقم ٩٣٧ لسنة ١٩٧٤

تحية طيبة وبعد

لوحظ ورود مكاتبات إلى الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بشأن الموضوعات التي تخص دواوين العموم ومديريات الخدمات بالمحافظات ولم يتم إرسالها إلى الجهاز من خلال مديريات التنظيم والإدارة مما يعد ذلك مخالفا لقرار رئيس جمهورية مصر العربية رقم ٩٣٧ لسنة ١٩٧٤ بشأن إنشاء مديريات شئون العاملين بالمحافظات وتفعيل دورها.

وحيث تقضى المادة «١» من القرار المشار إليه بأن تنشأ في كل محافظة مديرية لشئون العاملين تتبع المحافظة وتتولى التخطيط والإشراف والتوجيه والمتابعة بالنسبة لكل ما يتعلق بشئون العاملين المدنيين وتنفيذ قوانين الخدمة المدنية في دائرة المحافظة، كما تتولى التوجيه والتنسيق بين وحدات شئون العاملين الموجودة في المحافظة والمدن والقرى ومديريات الخدمات وفروعها الموجودة داخل نطاقها بما يحقق رفع مستوى كفاءة الخدمة والتكامل بينهما جميعا وذلك في ضوء القوانين المعمول بها وكذلك التوجيهات الفنية التي يصدرها الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة في هذا الشأن.

لذا يتعين على الدواوين العامة ومديريات الخدمات بالمحافظات عرض موضوعاتها على الجهاز من خلال مديريات التنظيم والإدارة بالمحافظات وتقوم بعرضها على الإدارة المختصة فور تلقيها هذه الموضوعات واستيفاء ما يلزم من بيانات وذلك فيما عدا المكاتبات التي ترد مباشرة من السادة الوزراء والمحافظين.

برجاء التنبيه بنشر هذا الكتاب على مديريات الخدمات ودواوين عموم المحافظات والعمل بمقتضاه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

تحريرا في ٢٠٠٥/٢/١٦

رئيس الجهاز المركزي

لتنظيم الإدارة

دكتور / صفوت النحاس

كتاب دوري رقم « ٤ » لسنة ٢٠٠٥ بشأن معاملة شاغلي وظائف كبير

سبق أن أذاع الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة الكتاب الدوري رقم «٢» لسنة ١٠٠٥ بشأن عدم اعتبار شاغلي وظائف كبير باحثين أو إحصائيين أو فنيين أو كبير كتاب من وظائف الإدارة العليا وذلك تنفيذا للافتاء المستقر لهيئة الجمعية العمومية لقسمى الفتوى والتشريع بمجلس الدولة وآخرها الفتوى الصادرة بجلسة ٢ من يولية ٢٠٠٤ والتي أرتاب فيها عدم اعتبار شاغلي وظائف كبير من وظائف الإدارة العليا وعدم صلاحيتهم لشغل وظيفة رئيس إدارة مركزية بالدرجة العالية وذلك تنفيذا لما انتهت إليه لجنة شئون الخدمة المدنية بالجهاز بجلستها المنعقدة في ٢٢/١٢/٢٠٠٤ من تطبيق فتاوى الجمعية العمومية في هذا الشأن على جميع الحالات بالنسبة لوظيفة كبير وعدم

٦ - اللوم - الإحالة إلى المعاش - الفصل من الخدمة»

٦ - بالنسبة للسلطة المختصة باعتماد تقارير الكفاية للمعينين بوظائف كبير فإن السلطة المختصة باعتماد التقارير المقدمة عنهم معقودة للجنة شئون العاملين المختصة حيث ورد النص على أن يكون اعتماد تقارير الكفاية لشاغلي

الوظائف العليا للسلطة المختصة بمفهومها المحدد بالقانون «الوزير - المحافظ - رئيس مجلس إدارة الهيئة العامة» ويكون اعتماد التقارير بالنسبة لغيرهم للجنة شئون العاملين.

٧ - بالنسبة للمراكز القانونية التي استقرت وفقا لما تم إذاعته من أن شاغلي وظائف كبير بدرجة مدير عام يعتبرون من شاغلي الوظائف العليا غير القيادية ويعامل شاغلوها على هذا الأساس من كافة الوجوه فتظل قائمة دون التعرض لمشروعيتها باعتبارها تمت وفقا لقاعدة قانونية تم إذاعتها في هذا الشأن.

تحرير في ٢٠٠٥/٣/٦

رئيس الجهاز المركزي

لتنظيم الإدارة

دكتور / صفوت النحاس

(كتاب دوري رقم (٥) لسنة ٢٠٠٥)

بشأن

مراعاة تطبيق أحكام القانون رقم

٤٠ لسنة ١٩٧٣ وتعديلات بشأن

نقابة التجاريين

● طلبت نقابة التجاريين إصدار تعليمات للجهات الإدارية بشأن تنفيذ بعض النصوص الواردة بالقانون رقم ٤٠ لسنة ١٩٧٣ بإنشاء نقابة التجاريين وتعديلاته.

أولا: تضمنت المادة (٢) من القانون رقم ٤٠ لسنة ١٩٧٣ معبدله بالقانون رقم ١٥٥ لسنة ١٩٨٠ الشعب الذي تتكون منها النقابة.

كما تضمنت المادة (٩٥) معدلة بذات القانون السابق على أن عضوية النقابة إجبارية لكل من تنطبق عليه أحكام هذا القانون من خريجي كليات التجارة وكلية الاقتصاد والعلوم السياسية والمعاهد العليا التجارية أو ما يعادلها والحاصلين على درجات الدكتوراه أو الماجستير في أحد مجالات شعب النقابة وعلى الوزارات والمصالح الحكومية والهيئات العامة مراعاة أن عضوية النقابة شرط التعيين في الوظائف التي يدخل عملها في مجالات الشعب المنصوص عليها في المادة (٢) من هذا القانون.

ثانيا: تضمنت المادة (٤٣) من القانون رقم ٤٠ لسنة ١٩٧٣ على أن كل عضو مقيد بجدول العاملين بالنقابة أن يدفع لصندوق النقابة خلال شهر يناير من كل سنة رسم اشتراك على النحو المحدد في النص ومن يتبين تخلفه عن أداء الرسم والاشتراك بعد اتخاذ النقابة الإجراءات المنصوص عليه في المادة المذكورة يكون للنقابة أن تطلب من الجهات الإدارية التي يعمل بها العضو سداد رسم القيد والاشتراك خصما من مرتبه.

ثالثا: تضمنت المادة (٧٢) من القانون رقم ٤٠ لسنة ١٩٧٣ تحديد موارد الصندوق على سبيل الحصر وقد أضاف القانون رقم ١١ لسنة ١٩٩٢ بندا جديدا برقم (١١) إلى المادة (٧٢) بتحديد موارد للصندوق وأنه يتعين الالتزام بما ورد بكامل نص المادة ٧٢ والبند ١١ المضاف بالقانون رقم ١١ لسنة ١٩٩٢.

وفي ضوء ما تقدم المرجو التنبيه على الجهات الإدارية التسابع لسيادتك بمراعاة ذلك وحتى يتسنى للنقابة القيام بدورها في نطاق أغراضها ورعاية أعضائها.

قانون رقم ٩٢ لسنة ٢٠٠٥ بمنح العاملين بالدولة علاوة خاصة

باسم الشعب

رئيس الجمهورية

قرر مجلس الشعب القانون الآتي

نصه، وقد أصدرناه:

(المادة الأولى)

يمنح جميع العاملين بالدولة علاوة خاصة شهرية بنسبة ٢٠٪ من الأجر الأساسي لكل منهم في ٢٠٠٥/٦/٣٠ أو في تاريخ التعيين بالنسبة لمن يعين بعد هذا التاريخ وذلك بمدة أدنى ٣٠ جنيه ودون حد أقصى، ولا تعتبر هذه العلاوة جزءا من الأجر الأساسي للعامل، ولا تخضع لأية ضرائب أو رسوم.

ويصدر وزير المالية القرارات اللازمة لتنفيذ أحكام هذه العلاوة الخاصة.

(المادة الثانية)

يقصد بالعاملين بالدولة في تطبيق أحكام هذا القانون العاملون داخل جمهورية مصر العربية الدائمون والمؤقتون بمكافآت شاملة بالجهاز الإداري للدولة، أو بولايات الردارة المحلية، أو بالهيئات العامة، أو بالمؤسسات العامة، أو بشركات القطاع العام، أو بشركات قطاع الأعمال العام، وكذلك العاملون بالدولة الذين تنظم شئون توظيفهم قوانين أو لوائح خاصة، وذو المناصب العامة والربط الثابت.

(المادة الثالثة)

لا يجوز الجمع بين العلاوة الخاصة المنصوص عليها في هذا القانون وبين الزيادة التي تنقرر اعتبارا من أول يوليو سنة ٢٠٠٥ في المعاش المستحق للعامل عن نفسه، وذلك بمراعاة ما يأتي:

١- إذا كانت سن العامل أقل من الستين إستحق العلاوة الخاصة، فإذا كانت هذه العلاوة أقل من الزيادة في المعاش زيد المعاش بمقدار الفرق بينهما.

٢- إذا كانت سن العامل ستين سنة فأكثر إستحق الزيادة في المعاش، فإذا كانت الزيادة في المعاش أقل من العلاوة أدى إليه الفرق بينهما من الجهة التي يعمل بها.

بتاريخ العشرين من شهر فبراير سنة ٢٠٠٣ أودعت المدعية صحيفة هذه الدعوى قلم كتاب المحكمة، بطلب الحكم بعدم دستورية المادة «٩١» من قرار رئيس الجمهورية رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ بشأن تنظيم الجامعات المعدلة بالقانون رقم ١٤٢ لسنة ١٩٩٤، فيما تضمنته من احتساب مدة رعاية الطفل ضمن مدة العشر سنوات المسموح بها كإجازات لعضو هيئة التدريس بالجامعة طوال مدة خدمته. وقدمت هيئة قضايا الدولة مذكرة طلب فيها الحكم برفض الدعوى وبعد تحضير الدعوى أودعت هيئة المفوضين تقريراً برأيها ونظرت الدعوى على النحو المبين بمحضر الجلسة، وقررت المحكمة إصدار الحكم فيها بجلسة اليوم.

المحكمة

بعد الإطلاع على الأوراق والمداولة حيث أن الوقائع تتحصل - حسبما يبين من صحيفة الدعوى وسائر الأوراق - في أن المدعية كانت قد أقامت الدعوى رقم ٢٠٤ لسنة ٥١ «قضائية» أمام محكمة القضاء الإداري «دائرة التسويات» بطلب الحكم بصفة مستعجلة بوقف تنفيذ قرار الأستاذ الدكتور رئيس جامعة القاهرة رقم ٦٠٢ لسنة ١٩٩٦ بتحديد إجازتها لرعاية الطفل لمدة أقل من المدة التي طلبتها، وفي الموضوع بإلغائه مع إلزام الجامعة بتجديد إجازتها حتى ١٩٩٨/٩/٣ واحتياطياً تحديد أجل لرفع دعوى بعدم دستورية نص المادة «٩١» من القرار بقانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ بتنظيم الجامعات المعدلة بالقانون رقم ١٤٢ لسنة ١٩٩٤ وقالت بياناً لدعواها أنها أعييرت للعمل بإحدى الدول العربية مدة ست سنوات خلال الفترة من ١٩٨٧/٩/٢٤ حتى ١٩٩٣/٧/٢٥ حتى ١٩٩٦/٩/٢ بتاريخ ١٩٩٦/٢/٥ تقدمت بطلب للموافقة على إسقاط إجازة رعاية الطفل السابق حصولها عليها في الفترة من ١٩٩٣/٩/٣ حتى ١٩٩٤/٩/٣١ من مدة العشر سنوات المصرح بها كإجازات لعضو هيئة التدريس إعمالاً لنص المادة «٩١» من القرار بقانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ آنف البيان قبل تعديله بالقانون رقم ١٤٢ لسنة ١٩٩٤ والذي أضاف إجازة رعاية الطفل إلى مدة العشر سنوات، مع طلب تجديد إجازتها الخاصة لرعاية الطفل لمدة عامين اعتباراً من ١٩٩٦/٩/٣ وبناء على هذا الطلب صدر القرار رقم ٦٠٢ لسنة ١٩٩٩ المذكور قبلاً متضمناً الموافقة على إسقاط مدة إجازة رعاية الطفل السابق منحها للمدعية في الفترة من ١٩٩٣/٩/٣ حتى ١٩٩٤/٥/٣١ من مدة العشر سنوات، وتجديد إجازتها الخاصة بدون مرتب لرعاية الطفل حتى ١٩٩٨/٦/٢٣ تاريخ استكمال السنوات العشر، وهي مدة أقل من المدة التي سبق أن طلبتها المدعية، وإن قدرت محكمة الموضوع جدية الدفع بعدم الدستورية وصرحت لها بإقامة دعواها الدستورية فقد أقامت الدعوى الماثلة.

وحيث أن المادة «٩١» من قرار رئيس الجمهورية بالقانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ بشأن تنظيم الجامعات المعدلة بالقانون رقم ١٤٢ لسنة ١٩٩٤ تنص - مقروءة على هدى حكم هذه المحكمة في القضية رقم ٧٧ لسنة ٢٣ «قضائية دستورية» على أنه في جميع الأحوال لا يجوز أن يزيد مجموع مدة الإعارات والمهمات العلمية وإجازات التفرغ العلمي

(المادة الرابعة)

تضم العلاوة الخاصة المقررة بهذا القانون إلى الأجور الأساسية للخاضعين لأحكامه اعتباراً من أول يوليو سنة ٢٠١٠ ولو تجاوز بها العامل نهاية ربط الدرجة أو المربوط الثابت المقرر لوظيفته أو منصبه، ولا يترتب على الضم حرمان العامل من الحصول على العلاوات الدورية أو الإضافة أو التشجيعية أو علاوات الترقية طبقاً للأحكام المنظمة لها في القوانين أو اللوائح، وذلك بافتراض عدم ضم هذه العلاوة. ولا تخضع العلاوة المضمومة لأية ضرائب أو رسوم، وبمراعاة ألا يسرى هذا الإعفاء على ما يحصل عليه العامل من مكافآت أو مزايا أو غيرها تترتب على ضم العلاوة الخاصة إلى الأجور الأساسية. ويعامل بذات المعاملة المقررة بهذه المادة من يعين اعتباراً من أول يوليو سنة ٢٠٠٥.

(المادة الخامسة)

لا تخضع للضرائب والرسوم العلاوة الخاصة التي تقرر للعاملين بالقطاع الخاص اعتباراً من أول يوليو سنة ٢٠٠٥ وبما لا يجاوز ٢٠٪ من الأجر الأساسي للعامل في ٢٠٠٥/٦/٣٠.

(المادة السادسة)

ينشر هذا القانون في الجريدة الرسمية، ويعمل به اعتباراً من أول يوليو سنة ٢٠٠٥ بيضم هذا القانون بخاتم الدولة، وينفذ كقانون من قوانينها.

باسم الشعب

المحكمة الدستورية العليا

بالجلسة العلنية المنعقدة يوم الأحد ١٢ فبراير سنة ٢٠٠٥ الموافق ٤ من المحرم سنة ١٤٢٦ هـ

برئاسة السيد المستشار / ممدوح مرعى..... رئيس المحكمة وبحضور السادة المستشارين: حمدي محمد على وماهر البحيري ومحمد على سيف الدين وعدلى محمود منصور ومحمد عبدالعزيز الشناوى والدكتور عادل عمر شريف.

وحضور السيد المستشار / نجيب جمال الدين علماً..... رئيس هيئة المفوضين وحضور السيد / ناصر إمام محمد حسن.... أمين السر

أصدرت الحكم الآتى

فى القضية المقيدة بجدول المحكمة الدستورية العليا برقم ٨١ لسنة ٢٥ قضائية «دستورية»

المقامة من

السيدة / منى محمد الحسينى عليوة ،
ضد

١ - السيد رئيس الجمهورية

٢ - السيد رئيس مجلس الشعب

٣ - السيد رئيس مجلس الوزراء

٤ - السيد وزير العدل

٥ - السيد رئيس جامعة القاهرة

ورعاية الطفل على عشر سنوات طوال مدة خدمة عضو هيئة التدريس، ويجوز فى جميع الحالات التى تقتضيها المصلحة القومية التجاوز عن هذه المدة بقرار من رئيس مجلس الوزراء بناء على عرض الوزير المختص بالتعليم العالى بعد أخذ رأى رئيس الجامعة المختص.

وحيث أن من المقرر- وعلى ما جرى به قضاء هذه المحكمة - أنه يشترط لقبول الدعوى الدستورية توافر المصلحة فيها، ومناط ذلك أن يكون ثمة ارتباط بينها وبين المصلحة القائمة فى الدعوى الموضوعية وذلك بأن يكون الفصل فى المسألة الدستورية المطعون عليها لازماً للفصل فيما يرتبط بها ن الطلبات فى الدعوى الموضوعية.

ولما كان ذلك، وكانت الداعية تبغى من دعواها الموضوعية إلغاء قرار رئيس جامعة القاهرة منحها إجازة خاصة لرعاية الطفل تقل عن المدة التى طلبتها، مستندا فى ذلك إلى أن الفترة المصرح بها تكمل مدة عشر سنوات المحددة قانوناً كإجازة خاصة لعضو هيئة التدريس بالجامعة، وبالتالي يكون الفصل فى دعواها الموضوعية متوقفاً على الفصل فى دستورية النص الطعين فيما تضمنه من احتساب إجازة رعاية الطفل ضمن مدة الإجازات المصرح بها لعضو هيئة التدريس طوال مدة خدمته - وفى حدود هذا النطاق دون غيره - وهو ما تتحقق به مصلحتها الشخصية المباشرة.

وحيث إن المدعية تنعى على النص الطعين - محدداً نطاقاً على النحو المتقدم - مخالفته للمواد «٨، ٩، ١٠، ١١، ٤٠» من الدستور لإهداره الحماية التى كفلها الدستور للأسرة المصرية باعتبارها أساس المجتمع، وإخلاله بحماية الأمومة والطفولة، فضلاً عن تصادمه مع مبدأ المساواة بين الرجل والمرأة الذى كفله الدستور.

وحيث إن هذا النعى فى جملته صحيح، ذلك أن - المقرر فى قضاء هذه المحكمة - أن الدستور نص فى المواد «٩، ١٠، ١١، ١٢» على أن الأسرة أساس المجتمع، وأن قوامها الدين والأخلاق والوطنية، وأن الطابع الأصيل للأسرة المصرية - وما يتمثل فيه من قيم وتقاليد - هى ما ينبغى الحفاظ عليه وتوكيده وتنميته فى العلاقات داخل المجتمع، وأن الأمومة والطفولة قاعدة لبنان الأسرة ورعايتها ضرورة لتقدمها، وأن مساواة المرأة بالرجل فى ميادين الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية، وكذلك التوفيق بين عملها فى مجتمعنا، وواجباتها فى نطاق أسرتها - وبما لا إخلال فيه بأحكام الشريعة - وهو ما ينبغى أن تتولاه الدولة وتنهض عليه، باعتبارها واقعا فى نطاق مسؤوليتها، مشمولاً بالتزاماتها التى تضمنتها الدستور، متى كان ذلك، وكانت وحدة الأسرة فى الحدود التى كفلها الدستور، لازماً ضرورة تماسكها، توكيدا للقيم العليا النابعة من اجتماعها، وصونا لأفرادها من مضاطر التبعض، وليخلل رباط هذا التماسك هو الدين والأخلاق، وهو ما يوجب على المشرع أن يهيئ لأفرادها مناخاً ملائماً لضمان وحدتها.

وحيث إن البين من المادة «٧٠» من قانون العاملين المدنيين بالدولة الصادر بالقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨، أن الجهة الإدارية تلتزم دوماً بمنع العلاوات بالدولة إجازة بدون أجر لرعاية الطفل بحد أقصى عامين فى المدة الواحدة، ولثلاث مرات طوال حياتهن الوظيفية على أن تتحمل تلك الجهة - استثناءً من أحكام قانون التأمين الاجتماعى - اشتراكات التأمين المستحقة عليها وعلى العاملة وفق أحكام القانون، أو تمنح

العاملة تعويضاً يساوى «٢٥٪» من المرتب الذى كانت تستحقه فى تاريخ بدء مدة الإجازة وفقاً لاختيارها وبذلك يكون المشرع قد أفصح بجلاء عن مسلكه فى حماية الأمومة والطفولة - انقذاً لأحكام الدستور - فقد عمد إلى تجريد الجهة الإدارية من سلطاتها التقديرية فى منح إجازة رعاية الطفل، ضامناً لوحدة الأسرة. والتزاماً بقيمها، وتنظيماً لشئونها بما يوفق بين عمل المرأة وواجباتها قبل أسرتها، فلم تعد جهة الإدارة تترخص فى منح أو منع هذه الإجازة، وإنما غدا إقرارها وجوباً وفقاً لطلب العاملة فى الحدود المقررة.

وحيث إن مبدأ المساواة أمام القانون، الذى رددته الدساتير المصرية جميعها، بدءاً بدستور ١٩٢٣ وانتهاءً بالدستور القائم، يستهدف حماية حقوق المواطنين وحرياتهم فى مواجهة صور التمييز التى تنال منها أو تقيد ممارستها، وهو بذلك يعد وسيلة لتقرير الحماية القانونية المتكافئة التى لا يقتصر تطبيقها على الحقوق والحريات العامة المنصوص عليها فى الدستور، بل يمتد مجال أعمالها إلى الحقوق التى يقررها القانون العادى ويكون مصدراً لها، ومن ثم فلا يجوز للقانون أن يقيم تمييزاً غير مبرر تتنافر به المراكز القانونية التى تتماثل فى عناصرها،

وحيث إن النص الطعين، إذ احتسب إجازة رعاية الطفل ضمن مدة السنوات العشر المسموح بها كإجازة لعضو هيئة التدريس بالجامعة طوال مدة خدمته، يكون قد أفرد الأمهات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بتنظيم خاص ينال من وحدة الأسرة وتربطها، ويخل بالأسس التى تقوم عليها، وبالركائز التى لا يستقيم مجتمعها بدونها، وما يزد بذلك - وعلى غير أسس موضوعية - بينهن وبين غيرهن من العاملات بالدولة، اللاتى يحق لهن قانوناً الحصول على تلك الإجازة باعتبارها تمنح لهن وجوباً وفق ضوابط معينة لا تنال من مدتها أو تمس جوهر الحق فيها، فى حين حرم الأم عضو هيئة التدريس بالجامعة من تلك الإجازة إذا كانت قد استنفدت - قبل الإنجاب - مدة السنوات العشر فى بعثة علمية أو إعادة خارجية مما تستلزمه طبيعة عملها، كما مايز النص المعطون فيه بين المرأة والرجل أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، إذ أتاح للرجل فرصة الاستفادة بمدة الإجازة المصرح بها كاملة فى إجراء الدراسات العلمية أو الإعارة الخارجية، فى حين حرم الأم عضو هيئة التدريس من هذه الميزة، عندما أدرج مدة إجازة رعاية الطفل فى الفترة المذكورة، وبذلك يكون قد تبنى تمييزاً تحكيمياً منهيها عنه، وفضلاً عن ذلك فإن هذا النص يخل بوحدة الأسرة المصرية بأعرقها وتقاليدها وتضامنها، والتى حرص الدستور على صونها دون الاعتداء بطبيعة عمل أحد الأبوين أو كليهما، أو خضوعهما أو أحدهما لتنظيم وظيفى خاص أو عام.

وحيث إنه ترتباً على ما تقدم يكون النص الطعين قد تردى فى حماة مخالفة أحكام المواد «٩، ١٠، ١١، ١٢ و ٤٠» من الدستور

فهذه الأسباب

حكمت المحكمة بعدم دستورية نص المادة «٩١» من قرار رئيس الجمهورية بالقانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ بشأن تنظيم الجامعات المغفل بالقانون رقم ١٤٢ لسنة ١٩٩٤ فيما تضمنه من احتساب مدة إجازة رعاية الطفل فى مدة العشر سنوات المسموح بها كإجازات لعضو هيئة التدريس بالجامعة طوال مدة خدمته، وألزمت الحكومة المصروفات ومبلغ مائتى جنيه مقابل أتعاب المحاماة

أمين السر رئيس المحكمة

قيادات

الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة

م	الاسم	الوظيفة
١	ليلى محمد ناصف	مستشار «أ» ورئيس قطاع التدريب «ندبا».

رؤساء الإدارات المركزية بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة

م	الاسم	الوظيفة
١	أميمة محمد أحمد حماد	رئيس للإدارة المركزية لسياسات التطوير وتقييم الأداء الإداري لوحدات الجهاز الإداري
٢	تهاني منصور أحمد الرفاعي	رئيس الإدارة المركزية للشكاوى والتفتيش على وحدات شئون العاملين
٣	د. سهاد مراد المصري	مستشار «ب» ورئيس الإدارة المركزية للتدريب «ندبا»
٤	عواطف محمود السيد صالح	رئيس الإدارة المركزية لتنظيم وترتيب وموازنة وظائف وتخطيط قوى عاملة فرع الجهاز بالاسكندرية
٥	هيام حسين عبد الله جوهر	رئيس الإدارة المركزية لتنظيم وترتيب وتخطيط قوى عاملة لوحدات الجهاز الإداري
٦	لبينه يوسف عز الدين	رئيس الإدارة المركزية لتنظيم وترتيب وتخطيط قوى عاملة (الهيئة العامة)
٧	فانقة عصمت السيسى	رئيس الإدارة المركزية لسياسات التطوير وتقييم الأداء الإداري لوحدات الإدارة المحلية
٨	احلام جمال يوسف ميخائيل	رئيس الإدارة المركزية لشئون الوحدات التنظيم والإدارة
٩	عادل محمد شرف الدين عبده	رئيس الإدارة المركزية لشئون الأمانة العامة
١٠	سمير عبد المؤمن عبد الحافظ	رئيس الإدارة المركزية للبحوث
١١	ملكه محمد محمود يوسف	رئيس الإدارة المركزية لتنظيم وترتيب وتخطيط قوى عاملة وجه بحرى
١٢	فايزة عبد الرحيم على حسين	رئيس مركز إعداد القادة للقطاع الحكومى
١٣	نادية إبراهيم عبد الهادى	رئيس الإدارة المركزية لتنظيم وترتيب وتخطيط لمحافظات القاهرة/ الجيزة/ القليوبية/ المنوفية/ الغربية/ مطروح
١٤	د. هانم إبراهيم على الشبيني	رئيس الإدارة المركزية لشئون المديريات
١٥	محمد كامل محمد برين	رئيس الإدارة المركزية للمعلومات
١٦	حسناء حسن توفيق	رئيس الإدارة المركزية لشئون مكتب رئيس الجهاز
١٧	سامية مصطفى بهجت	رئيس الإدارة المركزية للترتيب وتنظيم جامعات وبحث علمى
١٨	سامية صموئيل سابا	رئيس الإدارة المركزية للترتيب وتنظيم وجه قبلى
١٩	نوال محمد مصطفى بيومى	رئيس الإدارة المركزية لتحقيق الشفافية والعدالة فى مجالات شئون الخدمة المدنية

رؤساء
القطاعات
والإدارات
المركزية
بالجهاز

مديرى مديريات التنظيم والإدارة بالمحافظات التابعين للجهاز المركزى للتنظيم والإدارة

الاسم	الوظيفة	م
عبد الخالق محمد هاشم	مدير مديرية التنظيم والإدارة بمحافظة الدقهلية	١
اعتدال شوقى محمد عفيفى	مدير مديرية التنظيم والإدارة بمحافظة القليوبية	٢
أحمد محمد إبراهيم سالم	مدير مديرية التنظيم والإدارة بمحافظة دمياط	٣
عمر عبد العزيز أحمد عبد الهادى	مدير مديرية التنظيم والإدارة بمحافظة الجيزة	٤
السيد أحمد السيد رجب	مدير مديرية التنظيم والإدارة بمحافظة كفر الشيخ	٥
د. عبد الكريم محمد هاشم السيد	مدير مديرية التنظيم والإدارة بمحافظة الشرقية	٦
عايدة خيرى أبو السعود	مدير مديرية التنظيم والإدارة بمحافظة القاهرة	٧
إبراهيم إبراهيم محمد المغير	مدير مديرية التنظيم والإدارة بمحافظة المنيا	٨
زينب عبده محمد عمار	مدير مديرية التنظيم والإدارة بمحافظة السويس	٩
محمدي عبد الفتاح محمد الصاوى	مدير مديرية التنظيم والإدارة بمحافظة جنوب سيناء	١٠
محمد على عبد الله	مدير مديرية التنظيم والإدارة بمحافظة سوهاج	١١
أبوسريع عبد الحميد مصطفى	مدير مديرية التنظيم والإدارة بمحافظة شمال سيناء	١٢
محمود فؤاد محمود على	مدير مديرية التنظيم والإدارة بمحافظة المنوفية	١٣
مقبول محمد محمد عبد العال	مدير مديرية التنظيم والإدارة بمحافظة أسيوط	١٤
سامية محمد رياض عبد الشافى	مدير مديرية التنظيم والإدارة بمحافظة الاسكندرية	١٥
منى محمد رشاد سليمان	مدير مديرية التنظيم والإدارة بمحافظة الغربية	١٦
سلوى محمود عفيفى	مدير مديرية التنظيم والإدارة بمحافظة بنى سويف	١٧
عائشة إبراهيم على شعراوى	مدير مديرية التنظيم والإدارة بمحافظة الاسماعيلية	١٨
تحية أحمد عزت ابودره	مدير مديرية التنظيم والإدارة بمحافظة الفيوم	١٩
مدحت محمود محمد القنياتى	مدير مديرية التنظيم والإدارة بمحافظة قنا	٢٠
عبد الجواد عبد الغفور حسنين	مدير مديرية التنظيم والإدارة بمحافظة أسوان	٢١
المحمدى علىوة غملاس	مدير مديرية التنظيم والإدارة بمحافظة البحر الأحمر	٢٢
محمد إمام على	مدير مديرية التنظيم والإدارة بمحافظة مرسى مطروح	٢٣
كمال فؤاد أحمد	مدير مديرية التنظيم والإدارة بمحافظة الوادى الجديد (منتدب)	٢٤
خالية	مدير التنظيم والإدارة بمحافظة البحيرة	٢٥
خالية	مديرية التنظيم والإدارة بمحافظة بورسعيد	٢٦
خالية	الإدارة العامة للتنظيم والإدارة بمدينة الأقصر.	٢٧

السادة
مديرى
مديريات
التنظيم
والإدارة
بالمحافظات

السادة
مستشاري
رئيس الجهاز
«ب» بالجهاز
المركزي
للتنظيم
والإدارة

السادة مستشاري رئيس الجهاز «ب» بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة

م	الاسم	الوظيفة
١	أحمد ياسين حامد	مستشار «ب» بمديرية التنظيم والإدارة بمحافظة أسوان
٢	د. رشاد أحمد محمد مشرف	مستشار (ب)
٣	مرفت عبد السلام حسن	مستشار (ب)
٤	ملكة محمود عوض المنياوى	مستشار (ب)
٥	نادية على محمد على اسماعيل	مستشار (ب)
٦	انطوانيت فائق روفائيل	مستشار (ب)
٧	مديحة محمود حامد محمد	مستشار (ب)
٨	فتحية كامل محمد الأكرادى	مستشار (ب) «قطاع الاسكندرية»
٩	ثريا سعد عبد الله	مستشار (ب)
١٠	فتحية محمد أحمد جادو	مستشار (ب)
١١	الطاف مصطفى زكى موسى	مستشار (ب)
١٢	سناء مصطفى أحمد الصادق	مستشار (ب)
١٣	تهانى عبد الرحمن محمد عبد الرحمن	مستشار (ب)
١٤	محمد خيرى على أحمد غنيمى	مستشار (ب)
١٥	أميرة اسماعيل إبراهيم	مستشار (ب)
١٦	شهده نسيم عبد الحميد رضوان	مستشار (ب)
١٧	فايزة لبيب محمود سالم	مستشار (ب)
١٨	أميرة محب نصر حنتاته	مستشار (ب)
١٩	رضا أبو زيد محمد	مستشار (ب)
٢٠	سهام محمود محمد اسعد	مستشار (ب)
٢١	نبلى جرجس ميس خانيلى	مستشار (ب)

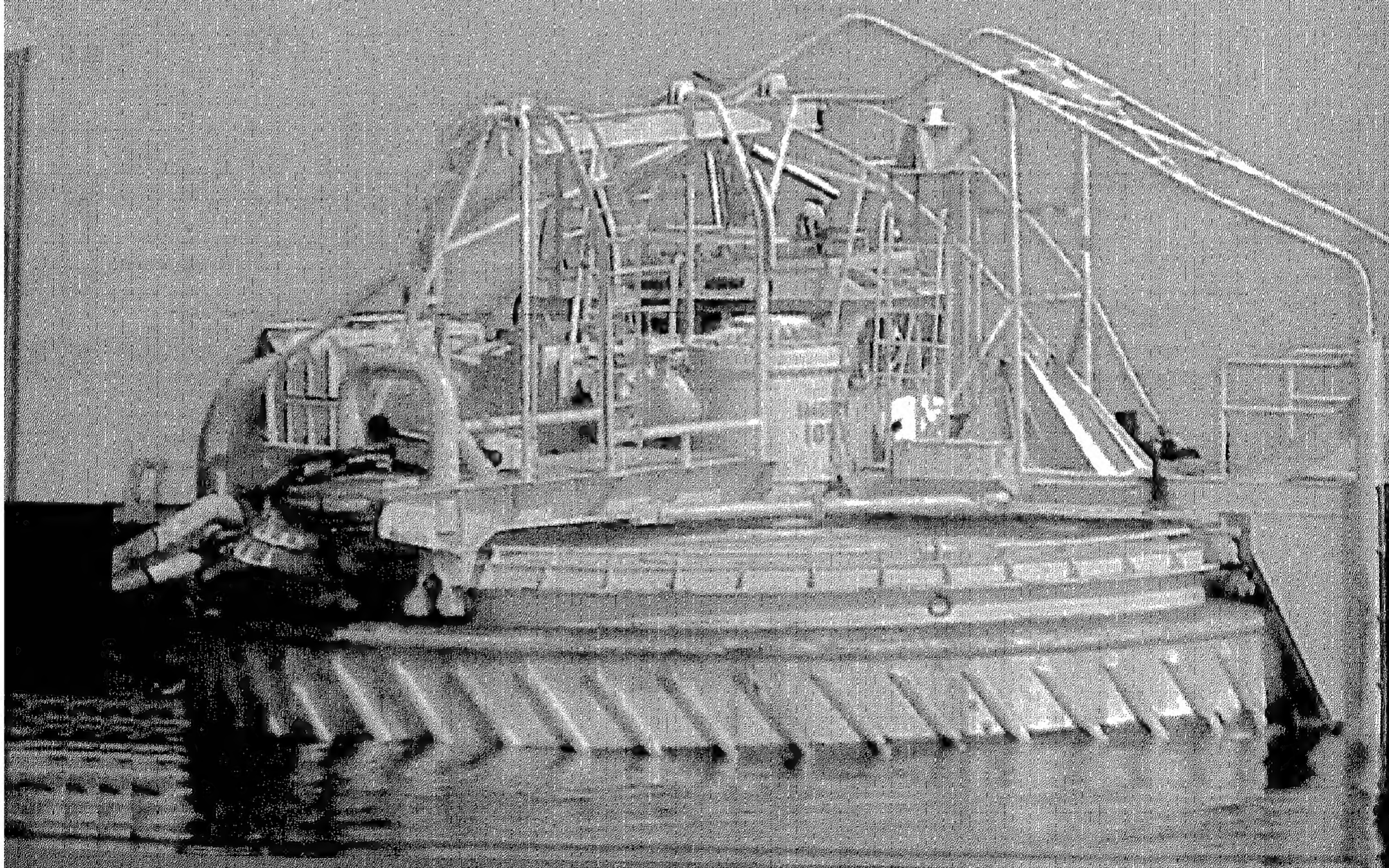
شركة العربية لأنابيب البترول سعيد

الطريق المختصر

بين بترول الخليج العربي

و
السوق الأوروبية

الوفاء في المسافة و الوقت





ميناء القرن

خدمات للعملاء ومجانبة

• أساهم في بناء مصر المستقبل

• احداث اجهزة الشحن والتفريغ

• ميناء صديق للبيئة

• تعمل بتكنولوجيا الظ

• فكر جديد واداء متميز

• اقتصاديات الاستيراد والتصدير

• مشروعات القيمة المضافة